

Gavino Mariotti

Programma per la candidatura alla carica di
Rettore dell'Università degli Studi Di Sassari

2020 | 2026



**La composizione fotografica presente
in copertina rappresenta le città che
ospitano dipartimenti e corsi di laurea
dell'Università di Sassari.**

Immagini di copertina:

Cupola della chiesa di San Michele - Alghero (©Luis, Adobe)

Statua di Eleonora D'Arborea - Oristano (©gianluigibec, Adobe).

Discesa dei candelieri - Sassari (@autore)

Statua del Cristo Redentore - Nuoro (©marcociannarel, Adobe).

Vista panoramica del golfo di Olbia (©marco, Adobe)

**«Ho imparato che il problema degli
altri è uguale al mio.
Sortirne tutti insieme è la politica.
Sortirne da soli è l'avarizia».**

Don Lorenzo Milani,
Lettera a una professoressa.

Indice

| | |
|---|----|
| 1. Introduzione al programma: un'università di tutti e per tutti | 5 |
| a. Il contesto nazionale e regionale | 8 |
| b. Un'Università che guarda all'Europa con peculiarità identitarie | 10 |
| c. Le priorità di Ateneo e dei Dipartimenti | 12 |
| d. Proposta di riorganizzazione economico-finanziaria | 14 |
| 2. L'Università di Sassari e i rapporti con il territorio | 16 |
| 3. Un'offerta formativa adeguata al 2020/2026 | 21 |
| a. Diritto allo studio e alla partecipazione | 25 |
| b. Formazione e Alta Formazione | 29 |
| c. Biblioteche | 32 |
| d. Obiettivo mondo: l'internazionalizzazione | 34 |
| e. Centro Linguistico di Ateneo: nuove prospettive | 36 |
| 4. Un nuovo rapporto con il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario | 38 |
| a. Clima di lavoro e benessere delle persone | 42 |
| 5. La ricerca: politiche europee e programmazione comunitaria | 45 |
| a. Terza Missione: un ponte tra l'Università e il territorio | 55 |
| b. L'importanza dei processi di qualità | 56 |
| 6. Linee di indirizzo per la pianificazione del Servizio Sanitario del Nord Sardegna: il ruolo della Scuola di Medicina | 58 |
| Conclusioni | 63 |



Un'università di tutti e per tutti

Cari colleghi e colleghe, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, studenti, tra poche settimane eleggeremo il Rettore della nostra Università per i prossimi sei anni ed ho deciso di candidarmi, anche grazie al sostegno di numerosi colleghi. Prima di accogliere la loro richiesta ho però cercato di dare risposta al perché di una candidatura alla carica di Magnifico Rettore e di chiedermi se avessi i requisiti necessari per assolvere a un mandato tanto importante. Negli ultimi anni ho maturato diverse esperienze. Ho ricoperto ruoli amministrativi in diversi enti regionali e statali: sono stato consigliere di amministrazione dell'Università di Sassari, consigliere di amministrazione dell'Ente regionale per il diritto allo studio (Ersu), presidente dell'Accademia di Belle Arti "Mario Sironi", presidente di Corso di laurea, direttore di Dipartimento, senatore dell'Università degli Studi di Sassari, consigliere di amministrazione del Banco di Sardegna e infine componente della Commissione di Abilitazione Scientifica Nazionale (ASN). Ho deciso pertanto di accettare l'invito con serenità, determinazione e spirito di servizio. Intendo dedicare tutto il mio impegno al nostro Ateneo con la sicurezza di volere e potere rappresentare una nuova prospettiva – ricca di progettualità e di modalità gestionali innovative, relative a scenari, strategie, azioni, obiettivi, strumenti e priorità – che oggi propongo alla vostra attenzione.

Il programma di un candidato alla carica di Rettore può rappresentare un elenco di intenzioni generali e mancare di indicare le soluzioni; può manifestare una visione, talora accattivante, senza considerare i vincoli di natura finanziaria; e può essere infine espressione di una forte volontà, cui difetta la struttura di riferimento per essere realizzata. Il mio o, anzi, il nostro programma ha dapprima individuato le aree di interesse prioritarie, in seguito ne ha verificato la sostenibilità e infine ne ha negoziato la fattibilità con le istituzioni.

Le linee programmatiche del mio progetto di governo dell'Ateneo sono fortemente interrelate con il territorio e le sue istituzioni, con la Regione, i Comuni e gli Enti regionali, e testimoniano in maniera altrettanto forte il senso di appartenenza e i valori identitari dell'insularità e della cultura autonomistica, individuati quali fattori di sviluppo e crescita. Sono queste tradizioni a consentirci di affrontare al meglio il progetto delineato, che ambisce a proiettare l'Università di Sassari in ambito nazionale e internazionale.

Mi adopererò affinché il nostro Ateneo adempia alla sua missione nel migliore dei modi: la formazione dei giovani, delle studentesse e degli studenti, cui garantire un accesso al sapere, alla ricerca e al mondo del lavoro, aiutandoli a disegnare il loro futuro e il futuro della nostra società. *L'Universitas* è un insieme di persone associate che hanno la vocazione di accogliere esperienze, studio, docenza, educazione e formazione ai fini della costruzione di una cittadinanza attiva.

Ritengo che il Rettore non debba farsi garante di un sogno, sia pure nutrito di cultura, ricerca e civiltà; il suo ruolo è piuttosto quello di creare le premesse, le basi effettive, affinché gli studenti, il personale e i docenti possano coltivare e realizzare i loro sogni più cari. È questo il progetto cui è ispirato il mio programma.

È tempo di pensare nuove strategie e rilanciare la funzione decisiva del nostro Ateneo. Nell'ultimo decennio abbiamo assistito a una sostanziale diminuzione dei contributi ministeriali e a un susseguirsi di valutazioni e di repentine modifiche delle attribuzioni di risorse (fondo di funzionamento ordinario e punti organico e.a.). È soprattutto grazie al sostegno della Regione Sardegna, della Fondazione di Sardegna e di Sardegna Ricerche che l'Ateneo ha potuto conseguire risultati di crescita e di sviluppo.

L'attuale congiuntura economica impone pertanto di individuare nuove fonti di finanziamento. Soprattutto l'Europa mette a disposizione diversi strumenti, come il recente *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, conosciuto come "Nextgenerationitalia". L'Ateneo si impegnerà a sostenere la progettualità in ambito europeo in modo da consentire investimenti significativi nella ricerca, nelle strutture, in strumentazione e in equipaggiamenti.

Il principale strumento per il conseguimento di questo obiettivo strategico sarà rappresentato dall'apertura di presidi, cui spetterà la funzione di rappresentanza e di istruzione dei progetti; sarà necessario avviare forme di partenariato istituzionale con la Regione Sardegna per avere, anche, una prospettiva europea.

Le priorità elencate nel programma – diritto allo studio, biblioteche, Centro Linguistico, aree laboratoriali, Ospedale veterinario, laboratorio di simulazione area medica, trasferimento tecnologico, progetti di ricerca, investimenti in risorse umane – costituiscono altrettanti impegni concreti, di concreta sostenibilità e fattibilità, al pari dell'importante progetto di formazione finanziabile con le misure POR. Sia le priorità di Ateneo, sia le altre attività proposte sono elencate nel documento programmatico.

Intendo creare solide basi per investire nel futuro del nostro Ateneo, con la serena determinazione di poter individuare una soluzione per realizzare il nostro progetto comune.

Un cordiale saluto,

Gavino Mariotti

a.

IL CONTESTO NAZIONALE E REGIONALE

Nella nostra regione la quota di giovani che alla conclusione degli studi superiori si iscrivono all'Università è del 50,1 %, in linea con la media nazionale (Istat, 2020). L'offerta universitaria regionale sarda è, come noto, polarizzata territorialmente nell'Ateneo cagliaritano, afferente alla classe dei grandi Atenei (da 20.000 a 40.000 iscritti) e in quello sassarese che, contando un numero di studenti compreso tra 10.000 e 20.000, è considerato un medio Ateneo.

Nella recente classifica del Censis sulle Università italiane (edizione 2020/2021) l'Ateneo di Sassari, valutato sulla base di diverse variabili e indicatori, tra cui la presenza di determinate strutture, la comunicazione e i servizi digitali, l'internazionalizzazione e le borse, si è posizionato, per l'anno in corso, al secondo posto.

Pur trattandosi di un risultato importante, le valutazioni ricevute in termini di servizi, ma soprattutto di livello occupazionale, vedono Sassari ricoprire le ultime posizioni nell'elenco nazionale. Questo lascia trasparire evidenti margini di miglioramento che, a mio avviso, non possono non legarsi alla creazione di maggiori e migliori opportunità di sviluppo personale e professionale per i nostri studenti.

Sappiamo bene che nell'attuale economia della conoscenza i sistemi territoriali e le imprese competono e ricercano vantaggi competitivi, anche tramite l'esplorazione di ambiti in cui possono ritagliarsi diversi livelli di specializzazione.

Il nostro Ateneo, in questo caso, in quanto organizzazione che per antonomasia è deputata alla creazione e al trasferimento di conoscenza – una conoscenza complessa, pluridimensionale e strutturata, che proprio nel momento in cui viene applicata al territorio dà vita a competenze nuove rispondenti a fabbisogni concreti –, ha il dovere di proporsi tra i massimi interlocutori nella guida dei processi di crescita economica, sociale e culturale della regione. È questo un compito e una responsabilità davanti a cui non possiamo e non vogliamo tirarci indietro.

Il rafforzamento delle filiere produttive, l'incentivo alla creazione di *start-up* anche tramite attività di trasferimento tecnologico e di incubazione d'impresa, la formazione di competenze allineate rispetto ai fabbisogni del mercato sono alcuni tra i risultati che

ci si attende da un'istituzione effettivamente inserita nel contesto territoriale, quale deve essere, per l'appunto, l'Università di Sassari.

È prevalentemente dal territorio regionale che provengono i nostri studenti, quelli che andranno a costituire la classe dirigente del domani, i futuri imprenditori e i prossimi amministratori, quelli che per noi non devono essere considerati solamente come semplici destinatari di conoscenze e di saperi, ma che, al contrario, meritano di essere resi partecipi delle dinamiche evolutive dei propri territori.

Il capitale umano prima di tutto, potremmo affermare. Un capitale che, in quanto tale, affinché produca frutti, deve essere adeguatamente accompagnato, ascoltato e supportato nell'arco del suo intero percorso di maturazione. Solo un'azione mirata e incisiva sarà capace di generare cambiamenti territoriali positivi, adeguatamente e scientificamente supportati.

Le dinamiche demografiche della nostra regione, ad esempio, da diversi decenni evidenziano una costante concentrazione della popolazione in pochi grandi centri, secondo una logica, quella dell'urbanizzazione crescente, che trova riscontro ormai in tutto il mondo, specialmente in Europa, dove le città sono sempre più idrovore di risorse e soprattutto di giovani, quel capitale umano di cui si parlava.

L'esito di tali dinamiche insediative alimenta, anche in Sardegna, il fenomeno dell'abbandono delle aree interne e rurali, sempre più spopolate, de-territorializzate e per questo esposte a rischi ambientali, alla perdita di biodiversità e di patrimonio culturale e identitario.

L'impegno dell'Università deve essere rivolto anche a sanare queste specifiche forme di squilibrio territoriale, con l'ottica di favorire connessioni più intense ed efficienti tra aree urbane e aree rurali, anche in senso funzionale e relazionale. Per queste ragioni, investire sul capitale umano per noi è fondamentale nella misura in cui i nostri studenti, un domani, potranno tornare nei propri paesi e creare impresa, dare vita a nuove produzioni o rivisitare in chiave innovativa quelle esistenti, riuscire a valorizzare, non solo ai fini turistici, il proprio patrimonio culturale e ambientale.

Vorrei che gli studenti diventassero i nostri principali ambasciatori, coloro che effettivamente risultino essere portatori di un'esperienza formativa concreta in grado di determinare cambiamenti apprezzabili e misurabili nei territori.

Il mio è un messaggio di apertura rivolto a tutti gli studenti, non solamente a quelli sardi. Qui sta la scommessa dell'Ateneo di Sassari per i prossimi anni: diventare più attrattivo anche nei confronti di chi vive al di fuori della nostra isola, essere capace di ampliare la platea dei propri studenti e ricercatori, richiamare chi, per motivi diversi, ha scelto di formarsi altrove.

Sono risultati che possono essere conseguiti solo con proposte qualitativamente elevate, che abbiano appunto un valido riscontro territoriale. Proposte che siano anche accattivanti, se vogliamo, ma non per questo meno efficaci e determinanti nel tracciare nuovi percorsi di sviluppo. Sarà la nostra capacità di crescere in maniera inclusiva e aperta, orientata a formare figure professionali di spessore e a creare nuovo capitale territoriale, a renderci appetibili rispetto all'altro Ateneo sardo, con cui peraltro collaboriamo, e rispetto ad altri Atenei nazionali.

b.

UN'UNIVERSITÀ CHE GUARDA ALL'EUROPA CON PECULIARITÀ IDENTITARIE

Il nostro Ateneo può ricoprire un ruolo di fondamentale importanza rispetto alle pressanti sfide che interessano il più ampio contesto europeo di riferimento, contribuendo in maniera fattiva e attualizzata a realizzare quelle priorità di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva perseguite, negli ultimi anni, attraverso differenti programmi e strategie di matrice europea, nazionale e regionale.

Come è noto, l'Europa di oggi risulta essere esposta a numerose minacce, ma è anche protagonista di diverse opportunità di sviluppo.

Ai gravi effetti della crisi economico-finanziaria del 2008 – che hanno accentuato le disuguaglianze sociali e ostacolato il percorso coesivo nelle diverse regioni – si sono aggiunti quelli ancor più deleteri connessi alla diffusione del Covid-19, con impatti devastanti sulle economie dei 27 paesi membri.

È proprio in risposta a tali criticità che si rinvengono diverse proposte finalizzate a conseguire una crescita sostenibile e competitiva delle regioni europee, si pensi alla realizzazione del *Green New Deal*, all'attuazione del *Recovery Fund* e, con stretto riferimento al mondo della ricerca e dell'innovazione, al nuovo *Horizon Europe 2021-2027*.

Soprattutto quest'ultimo Programma Quadro, articolato in tre pilastri (*Open Science, Global Sciences and Industrial Competitiveness* e *Open Innovation*) e supportato da una dotazione finanziaria di 100 miliardi di euro per il sessennio in questione, prefigura interessanti scenari di sviluppo per il nostro Ateneo.

In questa cornice, le peculiarità che ci contraddistinguono in termini di conoscenze, competenze, capacità e specializzazioni, maturate in seno ai diversi Dipartimenti, devono rappresentare i nostri punti di forza e gli elementi chiave tramite cui proporci nel panorama internazionale della ricerca, con posizioni di *leadership* rispetto a specifici campi di indagine. Allo stesso modo, queste eccellenze che ci appartengono meritano di essere messe al servizio dei nostri territori, con un'azione di guida e di finalizzazione delle politiche di rilancio da implementare innanzitutto su scala regionale.

Questo perché il sistema territoriale regionale nel quale opera il nostro Ateneo, a fronte di noti svantaggi infrastrutturali, presenta innumerevoli potenzialità, alcune ampiamente esplicitate, altre ancora latenti, che necessitano di essere messe a valore per creare nuove occasioni di sviluppo, occupazione, cultura, inclusione e crescita sostenibile. Tra i compiti della nostra Università deve esserci quello di fare emergere queste forze, queste intelligenze territorializzate e questi saperi diffusamente presenti. In tal senso, sfruttando le nuove ICT e operando nella direzione della transizione digitale, dobbiamo riuscire a tradurre operativamente le tante conoscenze tacite e a metterle a sistema per la creazione di nuove fonti di vantaggio competitivo.

Il nostro Ateneo deve essere, dunque, soprattutto attento al territorio, per interpretarne le esigenze e i processi di mutamento, con l'obiettivo di strutturare proposte e soluzioni di didattica e ricerca che, accompagnate dal trasferimento tecnologico, siano capaci di rispondere in maniera proattiva alle sfide della società contemporanea, contribuendo alla crescita del sistema regionale nel quadro operativo delle strategie e delle visioni europee e nazionali.

In uno scenario sempre più globalizzato e caratterizzato da tensioni sociali, economiche e ambientali, l'università deve rafforzare e, in molti casi, affermare la sua *leadership* nella definizione di modelli strutturati di sviluppo basati sulla conoscenza, sulla cultura, sul merito e sull'innovazione; modelli giusti, inclusivi, sostenibili e competitivi. La partita del nostro Ateneo nella competizione internazionale si gioca qui, nella capacità di sapersi affermare come un importante attore strategico, un'interfaccia privilegiata tra portatori di interesse con istanze diverse, un punto di raccordo tra esigenze locali e spinte globali.

L'Università di Sassari può offrire un apporto concreto alla costruzione della complessa identità europea, fondamento di qualsiasi prospettiva di crescita futura, proprio in forza del suo radicamento nel territorio, del patrimonio identitario e culturale di cui si fa promotrice, delle relazioni di corto e lungo raggio che è in grado di attivare rispetto alle comunità locali, alle filiere produttive, alle amministrazioni pubbliche e alle organizzazioni del terzo settore, ma anche in virtù dei valori di apertura e inclusione a cui si ispira e di cui è portatrice.

È una visione di università, quella che propongo, capace di guardare all'Europa, al suo percorso evolutivo e alle sue istanze di crescita sostenibile; un'università che sa posizionarsi nello scacchiere internazionale come un riferimento imprescindibile per docenti, studenti e ricercatori, in grado di instaurare relazioni, facilitare partenariati e contribuire in maniera coesiva alla competitività e all'attrattività dell'intero sistema territoriale in cui opera.



LE PRIORITÀ DI ATENEIO E DEI DIPARTIMENTI

L'impostazione e la struttura del programma con cui mi propongo a ricoprire la carica di Rettore dell'Università di Sassari fa trasparire come tra i miei obiettivi vi sia quello di rafforzare, in maniera incisiva, la partecipazione a bandi europei, nazionali e regionali, con il fine di sostenere finanziariamente tutti quegli investimenti che, sulla spesa ordinaria, non avrebbero possibilità di attuazione.

Nei mesi appena trascorsi ho avuto modo di incontrare diversi colleghi e di visitare Dipartimenti e laboratori del nostro Ateneo. Fin da subito è emersa chiaramente l'esigenza e la necessità di un ammodernamento delle strutture esistenti, così come di un'integrazione di nuovi laboratori unitamente a un aggiornamento del patrimonio librario. Per quanto riguarda i laboratori l'Ateneo farà in modo che per ciascuno di essi sia elaborato un piano.

In elenco le esigenze prioritarie di laboratori e biblioteche:

- Costruzione di nuove aree laboratoriali.
- Adeguamento tecnologico delle aree laboratoriali esistenti.
- Realizzazione di un programma di Ateneo per la manutenzione dei laboratori e delle grandi attrezzature esistenti.
- Reclutamento di personale altamente specializzato (tecnologi, tecnici di laboratorio).
- Reclutamento di personale dedicato all'azienda agraria-veterinaria.
- Reclutamento di nuovo personale bibliotecario.

Con particolare riferimento all'area medica risulta urgente:

- Individuare una Sede del Dipartimento di Scienze Biomediche.
- Realizzare un Polo didattico per i due Dipartimenti di area medica.
- Realizzare le Sale di simulazione.
- Adeguare le sale operatorie e predisporre le aule laboratoriali per la frequentazione degli studenti e degli specializzandi.

In merito all'area veterinaria e agraria è necessario:

- Acquisire grandi attrezzature.
- Potenziare l'Ospedale Veterinario.

Per quanto attiene, invece, alle priorità generali dell'Ateneo si evidenziano le seguenti azioni da realizzare:

- Implementare i sistemi digitali del Sistema Bibliotecario di Ateneo.
- Adeguare gli immobili dell'Ateneo in termini di sostenibilità energetica e ambientale.

d.

PROPOSTA DI RIORGANIZZAZIONE ECONOMICO- FINANZIARIA

Da un'analisi dettagliata delle diverse tipologie di flussi in entrata e in uscita dei bilanci degli ultimi anni (2017-2019) emerge come da una riorganizzazione della struttura economico-finanziaria dell'Ateneo in termini di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi sia possibile ottenere alcuni vantaggi economici, finanziari e di funzionamento.

La proposta consiste nel realizzare due nuovi enti giuridici: una Fondazione di partecipazione e una Società di servizi *in house* (verosimilmente una società a responsabilità limitata) da costituire entrambe sotto il completo controllo dell'Università.

La Fondazione, in questo caso, sarebbe totalmente controllata dall'università di Sassari e permetterebbe l'adesione al fondo patrimoniale anche ad altri enti e soggetti pubblici o privati.

Si tratta pertanto di un ente giuridico che opera sulla ricerca scientifica, sul trasferimento tecnologico e sulla ricerca post-laurea, capace di catalizzare non solo i classici finanziamenti da parte di enti locali, nazionali e organismi transnazionali, ma anche la partecipazione di imprese, altre associazioni ed enti privati nazionali e non.

L'art. 59, comma 3 della Legge n. 388/2000, così come modificato dall'articolo 1, comma 458, Legge n. 296 del 2006, recita: «per lo svolgimento delle attività strumentali e di supporto alla didattica e alla ricerca, una o più università possono [...] costituire fondazioni di diritto privato con la partecipazione di enti ed amministrazioni pubbliche e soggetti privati».

La *ratio* della norma è quella di:

- unire le esigenze di supervisione e controllo degli enti pubblici (come le università) con le necessità di efficienza, efficacia ed economicità della gestione sociale;
- permettere lo svolgimento della funzione di ricerca massimizzando il concetto di controllo gestionale degli strumenti a disposizione e il monitoraggio delle performance;
- consentire una reale possibilità di accesso facilitato a più fondi e contributi non

solo da enti pubblici, ma anche da privati;

- permettere una perfetta autonomia patrimoniale con la possibilità di aumentare il patrimonio funzionale alla ricerca;
- consentire una più ampia platea di soci pubblici e privati, partecipanti al patrimonio sociale della fondazione.

Si tratta di un sistema non nuovo al mondo accademico nazionale, impiegato da diversi altri Atenei, tra cui Bologna, Padova e Milano-Bicocca.

È inoltre necessario riflettere sull'intervento di altri soggetti giuridici che garantiscano una più efficiente gestione delle risorse: un esempio che diversi Atenei italiani stanno perseguendo sono appunto le società *in house*.

Sarà mia premura verificare la compatibilità e i vantaggi che produrrebbero tali opportunità attraverso un confronto con le realtà già attive in altri Atenei.

2.

L'Università di Sassari e i rapporti con il territorio

Il ventennio che va a concludersi porta con sé numerose e rilevanti trasformazioni. Parallelamente alla diffusione dei processi di globalizzazione e alla crescente importanza assunta dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i sistemi produttivi locali e i territori in generale sono chiamati a rispondere in maniera innovativa e sostenibile alle sfide della competizione globale. È in un simile scenario, dominato dai flussi di conoscenza e dalla pervasività delle interconnessioni tra le reti, che le diversità geografiche, le identità territoriali, le vocazioni produttive e le conoscenze tacite ed esplicite possono costituire una fonte di vantaggio competitivo.

Nella mia visione di università, la direttiva è costituita dall'impiego di saperi e competenze che travalicano i confini del mondo accademico per integrarsi con il territorio circostante – tanto nella dimensione teorica quanto nelle molteplici applicazioni pratiche – e per assumere il ruolo di motore propulsivo dei processi produttivi, economici e sociali. Entro questo scenario l'università rappresenta l'attore principale. Il suo ruolo strategico, quello che può e deve assumere, le consentirebbe di guidare i processi trasformativi del territorio non soltanto attraverso la produzione di conoscenza, ma anche mediante l'azione di indirizzo e supporto dei diversi attori del contesto geografico, in modo da farsi garante dell'apprendimento e della conversione del sapere in competenze avanzate e in nuove opportunità di crescita e di sviluppo.

Il cambiamento si può realizzare proprio entro questa prospettiva di dinamismo. Si tratta di una rinascita che prende forma dentro l'università e si dirama al di fuori di essa, coinvolgendo lo spazio circostante e incentivando percorsi imprenditoriali che seguano direttrici geografiche orientate verso un orizzonte internazionale.

Questo modello progettuale presuppone l'esistenza di un patto tra l'Università e il territorio, che sottende la creazione di un legame solido tra il patrimonio della conoscenza e le risorse localizzate. Partendo da tale condizione è possibile costruire una dorsale dell'economia regionale incardinata nel sistema accademico, connessa a tutti gli ambiti territoriali, che permetta alla nostra isola di inserirsi nella partita per la competizione globale. L'impegno che mi assumo, con la candidatura a Rettore del nostro Ateneo, è quello di essere il perno del patto tra Università e territorio, ma anche il fulcro della configurazione e dell'implementazione di assi politico-programmatici in materia di ricerca, formazione, trasferimento, innovazione e sviluppo territoriale, che abbiano carattere sistemico, e che si sviluppino in un contesto relazionale intra- e inter-Ateneo.

Sarò pertanto non solo l'elemento di raccordo tra i Dipartimenti dell'Ateneo, ma l'anello di congiunzione tra questi e le istituzioni di governo a un triplice livello: regionale, nazionale e comunitario. Il mio ruolo sarà però anche quello di essere il promotore e l'armonizzatore degli obiettivi programmatici dell'Ateneo con quelli di indirizzo regionale, e un interlocutore, con funzioni di mediatore, capace di interagire e di relazionarsi in maniera inclusiva e innovativa con i diversi portatori di interesse, interni ed esterni. Tra le sfide che attendono l'Ateneo, con l'obiettivo di rafforzarne il radicamento territoriale, vi è infatti quella di affermarsi come un importante riferimento e una guida affidabile per i docenti, gli studenti, i cittadini, le imprese, i *practitioner* e i *policy maker* locali e regionali. Un riconoscimento a cui

deve tuttavia corrispondere una efficiente ed efficace capacità di governare i numerosi e sempre più frenetici cambiamenti che investono la società contemporanea, unitamente alla forza di saper orientare le politiche locali per lo sviluppo culturale, sociale ed economico verso il raggiungimento di ambiziose priorità come quelle previste dai programmi *Horizon* e *Horizon Europe 2021-2027*.

Assumendo l'impegno di candidarmi, ambisco dunque a dare all'Università il suo giusto ruolo all'interno di un modello di società più inclusiva, coesa, attrattiva e competitiva, in cui questa non sarà una semplice spettatrice, ma piuttosto la protagonista dei processi di cambiamento descritti. Un modello che, a partire dalla rilettura innovativa dei patrimoni identitari, dei capitali territoriali e delle specificità geografiche, culturali e paesaggistiche, sia in grado di proporre soluzioni utili a competere nell'attuale economia della conoscenza, in cui il sistema universitario si propone come il principale referente all'interno dell'articolato *network* di incontro tra dimensioni locali e globali.

È in questo scenario globale, in cui la concorrenza tra imprese e la competizione tra territori si misura sui pilastri della conoscenza e dell'innovazione, che l'Università è chiamata ad adempiere a nuove funzioni rispetto a quelle classiche della formazione, della ricerca scientifica e del trasferimento tecnologico, dovendosi relazionare in maniera propositiva, proattiva e propulsiva con il sistema delle imprese e delle filiere produttive. Si tratta della cosiddetta "Terza Missione", che consente di accomunare l'Istituzione, le attività economiche e la società, che impegna l'intero sistema universitario con le sue conoscenze e competenze, ponendosi a disposizione del territorio in una prospettiva di *cross fertilization* al fine di creare condizioni di crescita socio-economica sostenibile migliori e più numerose.

L'Università di Sassari ha il dovere di rafforzare questo aspetto, perché ne ha l'autorevolezza e le capacità. Per farlo deve attivare connessioni più efficaci e rafforzare le reti e le relazioni con gli altri attori dello sviluppo, economici o culturali, promuovendo partenariati, partecipando a progetti di crescita del territorio e a politiche di *governance* urbana e fornendo un impulso deciso in termini di conoscenze, *capabilities* e creatività, come richiede il suo ruolo.

L'Università deve essere una fucina di opportunità e un soggetto in grado di stimolare la nascita e la crescita di *start-up* innovative. Deve sviluppare una maggiore incisività rispetto al tessuto socio-economico regionale e riuscire a veicolare in maniera più marcata il sapere scientifico rispetto a soggetti esterni ad essa, mostrandosi capace di governare un contesto dinamico, interattivo, aperto all'esterno e basato sul modello dell'*Open Innovation*. A questo riguardo sarà determinante la capacità di instaurare relazioni proficue con altre Università, altri territori e attori, attraverso progettualità e programmazioni tendenti a delineare spazi di conoscenza, fisici e immateriali, come nelle esperienze degli *Atelier* virtuali, che fanno dialogare e mettono in connessione tra loro i soggetti interni ed esterni, gli animatori delle reti dei sistemi locali territoriali.

Il quadro conoscitivo e operativo tracciato, peculiare alla quarta rivoluzione industriale basata sull'estensione delle ICT a tutti i campi del vivere umano, dovrebbe riservare proprio all'Università il compito di essere un pilastro irrinunciabile nel

processo di accompagnamento dei territori verso le transizioni digitali e verdi, in linea con le più recenti strategie di sviluppo e con gli orientamenti perseguiti dall'Unione Europea per l'attuazione della cosiddetta *Competitive Sustainability*, ovvero per la creazione di un'economia competitiva al servizio delle persone e del pianeta, determinata a conseguire le priorità dell'Agenda 2030.

Come sappiamo, negli ultimi tempi si è fatto strada un nuovo paradigma dello sviluppo, quello improntato sulla *smartness* dei sistemi territoriali, vale a dire sulle forme di intelligenza sostenibile e innovativa in grado di migliorare la qualità della vita di contesti urbanizzati come le città, le *Smart City* appunto, e le aree più periferiche, gli *Smart Villages*, che si fanno portatori di strategie e progettualità di rilancio, rigenerazione e riqualificazione fisica e funzionale, in cui la partecipazione delle comunità è esaltata e dotata dell'autorevolezza che merita nella definizione delle strategie locali di sviluppo.

Ritengo che l'Università, supportando con rigore e scientificità le decisioni dell'azione politica, debba essere riconosciuta come il soggetto più adatto a coordinare e orientare i processi trasformativi degli assetti territoriali che, mi piace ricordarlo, hanno soprattutto una matrice funzionale e che necessitano di un'efficiente azione di coordinamento ai fini della strutturazione di un sistema armonioso ed equilibrato, che veda le aree urbane sistemicamente connesse con quelle rurali.

Molti dei nostri studenti e ricercatori provengono proprio da quelle aree rurali e interne, spesso considerate ai margini di specifiche traiettorie di crescita, nonostante detengano e custodiscano un notevole capitale territoriale, antropico, ambientale e paesaggistico, un capitale di conoscenze tacite e sedimentate che possono effettivamente rappresentare gli elementi di una nostra rinnovata competitività. L'azione coesiva dell'Università dovrebbe quindi rafforzare e incoraggiare quei legami e quelle sinergie tra realtà apparentemente slegate tra loro, ma che proprio nella conoscenza, nell'innovazione messa al servizio dei territori, nei progetti di sviluppo incentrati sulla valorizzazione del *natural* e *cultural heritage* – i pilastri sui quali l'UE investirà massicciamente nel prossimo periodo di programmazione – possono rinvenire gli stimoli per una rigenerazione sostenibile a supporto dell'intero sistema territoriale della regione.

Per generare sviluppo socio-economico, l'università che ho in mente dovrebbe inoltre agire sul rafforzamento della sua immagine all'esterno, riposizionandosi rispetto ai grandi circuiti della competitività internazionale, per rendere l'Ateneo più attrattivo nei confronti di nuovi ricercatori, docenti e studenti, frenare il *brain drain*, disegnare nuove traiettorie di ricerca anche sulla base degli avanzamenti del sapere su scala globale.

Ritengo indispensabile un riposizionamento dell'Università anche nell'ambito delle politiche di sviluppo urbano e infrastrutturali del territorio. Le strutture universitarie presenti nel cuore della città così come quelle ubicate ai suoi margini e le sedi decentrate in altri comuni – Alghero, Nuoro, Oristano e Olbia, con le loro biblioteche, le aule, i poli di ricerca e le strutture accessorie – concorrono a definire e caratterizzare la trama insediativa che le ospita, a renderla viva, vissuta e partecipata. È mio obiettivo potenziare il peso dell'Università nel territorio, far sentire la presenza di un'istituzione aperta e collaborativa, non più chiusa nella "torre

d'avorio", metafora a lungo utilizzata per descrivere un sistema proiettato su sé stesso e poco attento ai contesti territoriali. L'Università di Sassari sarà inclusiva e in sintonia con i diversi attori locali, pubblici e privati. Il nostro Ateneo concorrerà a fornire un apporto positivo alla costruzione dell'identità territoriale: rappresenterà, anche in prospettiva simbolica e nell'immaginario collettivo, un riferimento e un caposaldo del tessuto sociale e urbano in cui è collocata e in cui si riconosce.

3.

**Un'offerta
formativa adeguata
al 2020/2026**

L'offerta formativa dell'Ateneo, unitamente all'attività di ricerca, rappresenta una delle componenti vitali del "Sistema Università". Formazione e ricerca sono, per l'appunto, due campi fortemente interconnessi tra loro, la cui organizzazione strutturata e coordinata prevede l'attivazione di opportuni meccanismi finalizzati a conseguire, per entrambi, elevati livelli qualitativi.

Con esplicito riferimento all'offerta formativa, si ravvisano alcuni importanti elementi che occorre considerare per la definizione della complessiva proposta avanzata dalla nostra Università, che, voglio ricordare, deve svolgere un ruolo propulsore rispetto al sistema territoriale in cui opera. Più nello specifico, i Dipartimenti, in funzione della propria autonomia progettuale, sono necessariamente chiamati a tenere conto, in prima istanza, di due fattori interrelati: il calo demografico e l'abbandono scolastico.

In merito al primo aspetto, è ormai noto come la struttura della popolazione in Sardegna sia caratterizzata da condizioni di estrema fragilità. Sebbene l'invecchiamento demografico interessi diffusamente le regioni d'Europa, nella nostra isola appare ancor più accentuato dalla già bassa antropizzazione.

Qui rileviamo una struttura demografica debole, con un consistente peso della componente over 65 sul totale e, in aggiunta, gravi disequilibri anche nella distribuzione della popolazione stessa, con numerosi comuni che denunciano *trend* decrescenti ormai da diversi lustri. Tali dinamiche negative non sono, peraltro, adeguatamente compensate da flussi di popolazione in entrata. Al contrario, si registra una continua emorragia di giovani che decidono di lasciare l'isola per cercare, al di fuori di essa, migliori occasioni occupazionali e di formazione.

Una società che perde i suoi ragazzi, o che non riesce più a convogliare le energie intellettuali e produttive verso la creazione di nuovo capitale sociale territoriale di elevata qualità, è evidentemente destinata a rimanere indietro rispetto alle traiettorie dello sviluppo contemporaneo.

È chiaro, allora, quanto la combinazione tra calo demografico e abbandono scolastico sia sintomatica di un territorio che non riesce pienamente a esprimere il suo effettivo potenziale, se non altro perché non è sufficientemente in grado di richiamare nuove forze dall'esterno e/o a trattenere quelle presenti.

Tutto ciò determina una preoccupante emergenza sociale a cui il nostro Ateneo ha il dovere di rispondere, con un contributo attivo e propositivo nella ricerca di soluzioni incentrate principalmente sulla formazione e sulla creazione di conoscenza.

Sono queste le ragioni che, ancora di più, mi convincono su quanto sia doveroso collocare sempre lo studente al centro del sistema universitario. Un sistema in grado di proporre un'offerta formativa chiara, efficace, efficiente e in linea con le esigenze dei territori. Un'offerta che sia incisiva nella formazione di figure professionali di alto spessore, di cittadini e amministratori consapevoli, che siano protagonisti nelle trasformazioni che investono i loro contesti geografici di riferimento.

I Dipartimenti, dunque, recependo queste istanze, possono declinare le proprie proposte agendo su alcune leve strategiche:

- innovazione e qualità della didattica;

- pianificazione di un'attività formativa che, in sinergia con il mercato del lavoro, sia in grado di rispondere alle esigenze del territorio.

Per quanto attiene all'innovazione e alla qualità della didattica, sarà fondamentale proporre una riprogettazione di tutte le aree laboratoriali, scientifiche, umanistiche e di area medica, con maggiore apertura rispetto allo studente, secondo un metodo di apprendimento attivo ispirato al modello *student-centered learning*.

Lo studente dovrà, infatti, trovare nell'offerta formativa una rispondenza ai suoi bisogni di apprendimento e un reale riscontro con i territori e i principali *stakeholder*. Questi ultimi, all'interno di tavoli permanenti, sia dipartimentali sia d'Ateneo, grazie all'apporto di saperi diversi – penso al ruolo dell'Accademia delle Belle Arti, del Conservatorio di Musica, del CNR o dell'Istituto Zooprofilattico – concorreranno a definire gli obiettivi, le azioni e la sostenibilità delle rinnovate proposte formative.

A tutto ciò si vanno ad aggiungere altre azioni che accrescono le nostre condizioni di attrattività e qualità. Esempi possono essere dati dai corsi internazionali erogati in modalità bilingue, dalla presenza di *Visiting Professor* e *Scientist*, figure di alto spessore scientifico che portano la loro esperienza nel nostro Ateneo, ci arricchiscono e ampliano la nostra rete di relazioni, soprattutto con realtà di eccellenza.

Occorrerebbe, inoltre, ridisegnare, laddove opportuno, la progettazione dei corsi di laurea, stabilendo con i Dipartimenti nuove scelte strategiche, in funzione non solo dalle classi ministeriali, ma anche dell'attento e puntuale studio delle esigenze del territorio, in modo tale che anche i nostri laureati possano trovare un terreno più fertile alla fine del loro percorso di studi.

Ciò impone un impegno ulteriore per fare in modo che gli studenti possano intraprendere carriere coerenti rispetto ai propri profili, potenziando, ad esempio, i servizi di orientamento, determinanti nel processo di instradamento verso le scelte più adeguate. Questo produrrebbe, oltretutto, positive ricadute anche sulla riduzione del tasso di abbandono.

Un'offerta formativa efficace e completa è, a mio avviso, un'offerta flessibile, aperta alla multidisciplinarietà, con un taglio pratico-operativo, che non rinuncia alla coltivazione del sapere e alla valorizzazione del merito, ma anzi li finalizza e li contestualizza rispetto alla costruzione di competenze trasversali. Competenze che, nel nostro mondo globalizzato e interconnesso, non possono non includere i processi di apprendimento linguistico – e qui maggiore importanza deve essere data al Centro Linguistico di Ateneo – e quelli legati alla digitalizzazione.

Anche sul piano infrastrutturale, un potenziamento tecnologico dell'Ateneo consentirebbe di migliorare le performance e la qualità dei servizi offerti che, come sappiamo, possono essere soggetti a fenomeni di congestionamento derivanti da un uso intensivo delle risorse di rete.

Dobbiamo essere in grado di rispondere a queste criticità e, naturalmente, a prevenirle poiché un utilizzo fluido dell'ambiente virtuale risulta centrale anche per garantire l'apprendimento a distanza. Per tali ragioni, è quanto mai indispensabile poter contare su una piattaforma web che possa permettere di gestire in maniera efficiente i contenuti digitali dei vari corsi di studio e accompagnare docenti e discenti nei vari passaggi di produzione e fruizione delle suddette risorse attraverso

lezioni, conferenze, incontri virtuali, tavoli di discussione, forum, *webinar*, ecc.

Una piattaforma determinante per garantire maggiormente e pienamente il diritto allo studio, che deve essere capace di dialogare e di interfacciarsi con gli studenti con disabilità, con quelli versanti in situazioni di difficoltà economiche, con gli studenti lavoratori, con gli studenti-genitori e con i *caregiver* familiari, talvolta impossibilitati a frequentare gli spazi fisici dell'Ateneo.

Con particolare attenzione a quegli studenti che manifestano difficoltà economiche sarà garantito un supporto sotto forma di incentivi per l'iscrizione ai corsi di studio e, se necessario, anche la fornitura in comodato d'uso dei dispositivi portatili, come *laptop* o *tablet*, con relativo abbonamento a internet.

La creazione di appositi *account*, che permettano ai docenti e al personale tecnico-amministrativo di identificare gli studenti, può essere di aiuto per coloro che dovessero riscontrare problemi nel frequentare fisicamente gli ambienti dell'Università. Questi potrebbero ricorrere alla piattaforma per espletare funzioni essenziali come le comunicazioni con le segreterie, il sostenimento degli esami e la discussione delle tesi di laurea.

Un migliore sfruttamento delle tecnologie di Ateneo potrebbe permetterci, inoltre, di ampliare il nostro ventaglio di offerte trasversali anche tramite l'attivazione di MOOC (*Massive Online Open Course*), corsi che si svolgono gratuitamente *online*, aperti a tutti e che trasferiscono conoscenze e competenze accompagnate dai relativi materiali didattici. Quello dei MOOC è un sistema che oggi, in ambito nazionale, vede come protagoniste importanti Università quali, ad esempio, la Federico II di Napoli, la Sapienza di Roma e il Politecnico di Milano, e in cui anche il nostro Ateneo potrebbe inserirsi in maniera competitiva.

a.

DIRITTO ALLO STUDIO E ALLA PARTECIPAZIONE

Il particolare momento storico che stiamo attraversando mi impone di adoperarmi con determinazione per fare in modo che i nostri studenti, una volta fuori dal periodo di emergenza sanitaria e compatibilmente con le prescrizioni richieste dalla legge, possano tornare a riempire le nostre aule e le nostre biblioteche in piena sicurezza.

Se volessimo adottare un termine metaforico per descrivere l'impatto della pandemia da Covid-19 sull'intera società italiana, potremmo, senza timore di esagerazione, utilizzare la parola tsunami: un'onda improvvisa e destabilizzante che ha investito tutti i settori dell'economia e della cultura, senza risparmiare il sistema universitario, il quale ha dovuto fare i conti con sfide del tutto inattese.

Se i docenti si sono dovuti adeguare, in breve tempo, alle nuove modalità di didattica a distanza, facendo ricorso ai canali telematici appositamente predisposti per la trasmissione delle lezioni e dei materiali di studio, e se financo il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario ha dovuto rivedere le proprie funzioni secondo i meccanismi del cosiddetto lavoro agile, gli studenti, a mio parere, sono coloro che, forse più di tutti, hanno subito i contraccolpi di questa grave situazione.

Penso soprattutto alle matricole, di tutti i Dipartimenti, sia a quelle che hanno scelto di frequentare nelle sedi di Sassari, sia a quelle che invece hanno optato per le sedi decentrate di Alghero, Nuoro, Olbia e Oristano. A mio avviso, quella delle matricole è la categoria più vulnerabile ed esposta al rischio di abbandono universitario, in quanto meno dotata di strumenti con cui potersi orientare all'interno di un ambiente caratterizzato da un'accresciuta complessità. Una complessità esito anche di una distanza fisica, imposta dalla pandemia, che solo in parte è stata accorciata dalla tecnologia, forse in maniera addirittura inferiore a quanto ci si aspettava.

È questo un dato che potrebbe apparire perfino paradossale se si pensa che i canali utilizzati per la didattica sono quelli che gli studenti, in gran parte nativi digitali e abituali frequentatori del web e dei *social network*, dovrebbero padroneggiare con una certa dimestichezza.

La politica, a tutti i livelli, negli anni passati ha giustamente riposto grande enfasi sulla necessità di potenziare la diffusione delle nuove ICT nel territorio regionale e di progredire nei campi della digitalizzazione, anche per sanare il fenomeno del *digital divide* che, effettivamente, costituisce una condizione pregiudizievole per imprese e aree geografiche a rischio di marginalizzazione.

Un *digital divide* che in Sardegna si sta lentamente colmando, ma che ancora presenta numerose zone d'ombra, aree scoperte da adeguati sistemi di connessione e di trasferimento di dati.

Posto che molti dei nostri studenti risiedono in territori non adeguatamente infrastrutturati sotto questo aspetto e che, talvolta, hanno segnalato diversi problemi nel seguire le lezioni, nel sostenere le prove di esame o nel discutere le tesi finali, si rileva come anche quelli che godono di una connessione performante e veloce tendano a manifestare, per la maggior parte, una migliore propensione verso la didattica in presenza.

È questo un sentimento generalizzato che tende a rivalutare l'importanza dei rapporti interpersonali e delle relazioni. Tutti aspetti venuti a mancare durante gli scorsi mesi, nonostante i forum e gli spazi virtuali appositamente istituiti.

Si tratta, io credo, di un aspetto di cui tenere conto in vista di una futura ripresa delle attività, che ci deve fare riflettere sull'importanza di valori e variabili determinanti quali l'interazione, la prossimità fisica e l'accessibilità, capaci di favorire il confronto, le sinergie, la collaborazione e perfino la sana competizione.

Dobbiamo tuttavia ammettere che come agli studenti è mancato e continua a mancare il contatto fisico con l'Università – che ci auspichiamo possa per loro rappresentare una seconda casa, il luogo privilegiato in cui imparare a diventare cittadini migliori, eccellenti studiosi e ottimi professionisti – anche a noi docenti manca il rapporto diretto con gli studenti, la linfa che motiva da oltre 450 anni la presenza dell'Ateneo nella città di Sassari e, più di recente, nelle sedi decentrate.

Gli studenti sono per noi fondamentali e il mio impegno, per il futuro, sarà quello di favorirne oltre che l'incremento, attraverso proposte formative capaci di superare l'attuale divario di competenze – il cosiddetto *mismatch* tra offerta e domanda di laureati –, anche la partecipazione attiva.

Una partecipazione oggi esplicitata negli organismi di rappresentanza, portatori delle esigenze della popolazione studentesca, e nelle tante associazioni nate dalla volontà dei nostri ragazzi con l'obiettivo di portare avanti istanze legittime, organizzare convegni, manifestazioni, momenti di scambio culturale e politico.

A questo riguardo, proprio con la finalità di favorire il coinvolgimento e la partecipazione degli studenti alla vita dell'Ateneo, mi impegnerò a promuovere e a convocare con cadenza annuale una Conferenza sulla didattica e una Conferenza sui servizi agli studenti, nonché a indicare un rappresentante della componente studentesca nella Giunta di Ateneo.

Oltre a questi aspetti per me importanti, credo che sia doveroso fare in modo che le associazioni culturali e la Goliardia Turritana possano usufruire di sedi stabili e che vi sia una adeguata dotazione finanziaria esclusivamente dedicata alle attività culturali.

In definitiva, si tratta di incoraggiare tutte quelle manifestazioni del sapere e della conoscenza che, proprio perché attivate su impulso degli studenti, contribuiscono a far crescere la società nel solco dei valori della libertà di pensiero, della democrazia, del rispetto del prossimo, della diversità e dell'abbattimento delle barriere mentali.

Tutto ciò perché sono fermamente convinto che l'Ateneo abbia il precipuo dovere di assicurare allo studente, oltre alla qualità e all'efficienza dei percorsi formativi, anche il rispetto dei principi di equità e di coesione sociale.

Vale la pena sottolineare come il rafforzamento di un'atmosfera studentesca dinamica, attenta al presente e a ciò che accade nel mondo, influisca positivamente anche sulla vita delle nostre città e sulla coesione ed è capace di attivare economie di prossimità e nuove relazioni.

Come detto, sarà tra i miei obiettivi fare in modo che si crei un contesto universitario attrattivo e accogliente nei confronti degli studenti attuali e di quelli potenziali. Sappiamo bene che a livello nazionale siamo ancora distanti dall'obiettivo europeo del raggiungimento della quota del 40% di persone di 30-34 anni in possesso di una laurea (l'Italia nel 2019 registrava una quota pari al 19,3% a fronte di una media europea del 32,33%) e che la Sardegna ha il triste primato di prima regione italiana per dispersione scolastica. Un legame, quello tra scuole superiori di secondo grado e università, che deve essere dunque rafforzato, perché l'esperienza universitaria rappresenta una tappa importante dell'intero percorso di studio dei nostri giovani.

Occorre dunque ripensare al ciclo dell'istruzione *tout court*, cercando di attivare maggiori e più intensi legami con i territori e le imprese, offrendo agli studenti prospettive di futuro fin dagli inizi delle loro carriere universitarie, non dando l'illusione di un lavoro certo dopo la laurea, ma impegnandoci concretamente per fornir loro le migliori condizioni di apprendimento e gli strumenti che andranno a comporre la loro "cassetta degli attrezzi".

Ritengo che l'Università abbia la responsabilità di creare quelle precondizioni essenziali affinché lo studente possa essere in grado di costruirsi il proprio equipaggiamento di conoscenze e competenze, ma questo può avvenire solo se i servizi risultano adeguatamente pensati e gestiti per facilitare determinati processi. Mi impegno, dunque, a stimolare un rapporto forte e proficuo con l'Ente Regionale per il Diritto allo Studio Universitario (Ersu), all'insegna di una progettazione e una programmazione condivisa. Il ruolo dell'Ersu è decisivo in quanto gestisce diversi servizi a supporto del diritto allo studio, ed è sempre più urgente contribuire in maniera propositiva a una implementazione di tali servizi, da quelli più tradizionali (casa dello studente e mensa) ad altri come, ad esempio, i trasporti interni ed esterni alla città di Sassari. Proprio quello dei trasporti è un tema centrale per l'accessibilità degli studenti che, di fatto, hanno il diritto di portare avanti, oltre allo studio, anche le proprie passioni, come ad esempio lo sport. Per questo, il supporto all'incremento delle attività sportive promosse dal Centro Universitario Sportivo (CUS) figura tra i miei obiettivi, così come il rafforzamento dei collegamenti tra gli impianti ubicati nella borgata di San Giovanni e il centro della città.

Si tratta di interventi che, con logica di condivisione e spirito propositivo, coinvolgeranno anche le sedi decentrate, veri e propri presidi territoriali dell'Università di Sassari, che necessitano anch'essi di adeguati servizi a sostegno dei nostri studenti.

Analisi dei fabbisogni, messa a punto di proposte di studio allineate e attivazione di percorsi mirati costituiscono i passaggi consequenziali e interrelati di una filiera formativa che, tramite tirocini e altre esperienze di contatto con il territorio, consente una più efficace contestualizzazione dei percorsi di apprendimento.

L'Ateneo di Sassari, che pure in passato ha formato illustri personalità che si sono contraddistinte in differenti campi, deve continuare a rappresentare una culla di talenti. Io mi impegnerò per questo, auspicando una più spiccata predisposizione all'inclusione e all'integrazione, facendo in modo che anche le persone che rischiano l'esclusione siano messe nelle condizioni di partecipare attivamente alla vita universitaria.

b.

FORMAZIONE E ALTA FORMAZIONE

Sulla base dell'esperienza fatta in questi anni, ritengo importante proporre un nuovo modello di gestione che indirizzi e organizzi tutta l'attività formativa non tradizionale riferita alle esigenze dei territori, delle professioni e delle specializzazioni. Per questa tipologia di corsi sono previste importanti misure finanziarie su fondi POR, senza che sia quindi necessario gravare su fondi di Ateneo.

Di seguito individuo alcune proposte:

- Corsi professionalizzanti gestiti dai Dipartimenti.
- Corsi di formazione e aggiornamento gestiti dagli Ordini Professionali.
- Corsi di preparazione, per gli studenti di quarta e quinta superiore, all'accesso ai corsi a numero programmato dell'Ateneo.
- Corsi di lingua straniera gestiti dal Centro Linguistico di Ateneo.
- Corsi di lingua italiana gestiti dal Centro Linguistico di Ateneo dedicati agli studenti stranieri residenti anche temporaneamente in Sardegna.
- Corsi di formazione per gli insegnanti.

La formazione superiore ha, al momento, una limitata azione di intervento. Le azioni da realizzare saranno improntate all'aumento della disponibilità dei posti e alla loro fruibilità da parte di enti pubblici e aziende private. A tal fine è necessario che la progettazione dell'offerta formativa di tali corsi sia condivisa e risponda alle esigenze e agli interessi di una utenza che sarà chiamata anche a cofinanziarne la realizzazione.

Dottorati di Ricerca

Il Dottorato di Ricerca occupa il vertice del percorso formativo e svolge un ruolo strategico per lo sviluppo del Paese, oltre che per il ricambio generazionale dei futuri docenti universitari. Peraltro, il Dottorato di Ricerca rappresenta uno stru-

mento fondamentale per rispondere ai bisogni del territorio, in un rapporto virtuoso tra sistema formativo e industriale, al fine di formare, da un lato, personale altamente qualificato da inserire nel mondo del lavoro e, dall'altro, rafforzare la competitività del sistema produttivo regionale e nazionale.

Tale obiettivo potrà essere raggiunto attraverso un percorso formativo innovativo, peraltro già intrapreso dalla neo-costituita Scuola di Dottorato UNISS, che unisca all'attività didattica istituzionale, specifica per i diversi corsi, una formazione trasversale, su tematiche di particolare rilievo inerenti la progettazione europea, il trasferimento tecnologico, gli incubatori di impresa, gli *spin-off* universitari, la proprietà intellettuale dei prodotti della ricerca nonché la loro valorizzazione.

D'altra parte, al fine di incentivare tale percorso, sarebbe auspicabile favorire l'attivazione di Corsi di Dottorato industriale, attraverso l'assegnazione di risorse premiali per i corsi che attiveranno specifici progetti formativi in collaborazione con le aziende. L'istituzione di un Albo dei Dottori di Ricerca da proporre ad aziende ed enti interessati potrebbe inoltre facilitarne l'inserimento nel mondo del lavoro e delle professioni.

In stretta collaborazione con altre strutture dell'Ateneo (Ufficio relazioni internazionali, Commissione *Visiting Professor*, Erasmus, ecc.), occorrerà potenziare il processo di internazionalizzazione dei Corsi di Dottorato, attraverso. A tal scopo si dovrà favorire:

- l'attivazione di convenzioni con Università straniere anche al fine del rilascio di titoli multipli o congiunti;
- l'erogazione di borse di Ateneo dedicate a studenti stranieri;
- l'obbligo di un periodo minimo di soggiorno all'estero per tutti i dottorandi.

Scuole di Specializzazione di area sanitaria

Le Scuole di Specializzazione di area sanitaria rappresentano un percorso di formazione post-laurea a impronta altamente professionalizzante, con l'obiettivo di formare giovani medici dotati di conoscenze e abilità idonee allo svolgimento di funzioni notevolmente qualificate e di alta specializzazione in ambito sanitario, pronti a essere immessi nel mondo del lavoro.

Per la loro intrinseca peculiarità, le Scuole di Specializzazione rappresentano, da sempre, uno dei fiori all'occhiello dell'alta formazione universitaria e motivo di arricchimento culturale e professionale delle strutture sanitarie che le ospitano.

Nel corso dell'ultimo triennio è stata portata a termine una radicale riforma dell'accreditamento delle suddette Scuole di Specializzazione ad accesso riservato ai medici, in linea con il Decreto interministeriale n. 402 del 13 giugno 2017, nel quale sono stati approvati gli standard, i requisiti e gli indicatori di attività formativa e assistenziale delle singole Scuole di Specializzazione che sono molto più stringenti rispetto al passato e rendono necessaria l'istituzione di reti formative molto più

ampie. Questo ha portato, non solo a livello locale, ma più in generale a livello nazionale, a un ridimensionamento del numero delle Scuole di Specializzazione per singolo Ateneo.

A questo punto, diventa fondamentale innanzitutto preservare le Scuole attualmente accreditate, senza rinunciare alla possibilità di ri-accreditarne altre ritenute strategiche per l'Ateneo, garantendo almeno la dotazione minima di docenti richiesti per legge e, d'intesa con l'AOU, gli standard strutturali e tecnologici necessari. Nel mentre, bisogna estendere le convenzioni con l'Ateneo di Cagliari, e non solo, per inserire le Scuole di Sassari ancora non accreditabili nelle loro reti formative così da mantenerle in vita e frequentate da medici in formazione.

Si rende altresì necessario porre in essere misure volte a far in modo che le due Università sarde formino annualmente un numero di neo-specialisti congruo con le esigenze del territorio. Il test di ammissione a valenza nazionale non aiuta al raggiungimento di questo obiettivo, considerato che i non sardi tendono generalmente a tornare nelle loro sedi di origine. È quindi fondamentale una interlocuzione stretta con l'Osservatorio regionale delle Scuole di Specializzazione, nonché con la Regione Sardegna, che potrebbe contribuire allo scopo garantendo una quota di contratti regionali che vanno ad aggiungersi a quelli ministeriali.

Scuole di Specializzazione di area non medica

Le Scuole di Specializzazione di area non medica attive presso i diversi Dipartimenti rappresentano un valore aggiunto per l'Ateneo, anche perché talvolta uniche nel contesto regionale. Completano la formazione e l'acquisizione di competenze da parte dei nostri laureati consentendone l'accesso a importanti opportunità professionali nel SSN.

Al momento, non tutti i posti messi a bando sono sostenuti da borse di formazione e studio. Saranno quindi previste azioni di sostegno alla formazione e, attraverso una stretta interazione con la Regione Sardegna, si dovrà contribuire al finanziamento di tutti i posti messi a concorso, per dare uguale dignità agli specializzandi frequentanti.



BIBLIOTECHE

Le biblioteche, che rappresentano una risorsa di fondamentale importanza per la didattica e per l'attività di ricerca, in particolare modo di area umanistica, saranno oggetto di particolare attenzione. È prevista la realizzazione di un intervento immediato di riorganizzazione dell'assetto gestionale, che attribuisca alle singole biblioteche di area una maggiore autonomia funzionale nell'ambito del Sistema bibliotecario d'Ateneo. La riattribuzione delle risorse economiche sottratte nel tempo alle biblioteche, la riattivazione di abbonamenti di periodici italiani e stranieri, il ripristino delle licenze d'uso di banche dati di fondamentale importanza per lo svolgimento dell'attività di ricerca consentiranno di incrementare il patrimonio librario e le risorse documentali.

Il rilancio del sistema bibliotecario d'Ateneo sarà sostenuto dalle seguenti misure:

- avvio di un progetto di digitalizzazione delle collezioni antiche, al fine di consentire la fruizione dei volumi rari, preservandone l'integrità;
- digitalizzazione del patrimonio librario posseduto e creazione di una biblioteca digitale d'Ateneo fruibile anche mediante *proximity server* dagli utenti esterni abilitati;
- inclusione nel Sistema d'Ateneo delle biblioteche delle sedi di Olbia e Nuoro, Alghero e Oristano, in modo da consentire agli studenti delle sedi di reperire i materiali didattici e di ricerca necessari alla stesura delle tesi;
- orario continuato e prolungato, dal lunedì al sabato, anche nei periodi estivi;
- ampliamento della modalità di fruizione immediata a scaffale aperto.

La riorganizzazione delle Biblioteche sarà accompagnata da misure di sostegno al personale, da una politica di incremento e specifica formazione. Saranno inoltre stipulate specifiche convenzioni con gli ordini professionali, che prevedano finanziamenti specifici per le biblioteche.

Il Sistema bibliotecario d'Ateneo potrà rispondere ai bisogni informativi e culturali della comunità secondo standard di qualità. Le biblioteche dell'Università di Sassari potranno tornare a essere il punto di riferimento culturale per Sassari e per il

territorio del nord Sardegna, per gli studenti, i docenti e i ricercatori, anche stranieri, interessati a consultare il nostro prezioso patrimonio librario.

Inoltre saranno potenziate le attività curatoriali dei beni culturali e gli eventi espositivi e in Museo della Scienza.

L'Ufficio curatoriale per i beni culturali e nasce con l'obiettivo di migliorare la conoscenza, la tutela e la condivisione del patrimonio storico e culturale universitario, ma anche per dare impulso al dialogo con altre realtà e manifestazioni artistiche e culturali afferenti al territorio regionale, come l'Accademia di Belle Arti "Mario Sironi", e a iniziative e contesti interregionali ed europei.

Il Museo, che custodisce la nostra memoria storica, fatta di 450 anni di vita di Ateneo, è un tassello fondamentale per l'identità della comunità universitaria e un punto di partenza importante per la divulgazione storica, artistica, scientifica, di formazione alla cultura e alla cittadinanza per le giovani generazioni.

Ritengo inoltre fondamentale incentivare le competenze, la partecipazione, la forza creativa e artistica dei giovani, l'apertura alla modernità e alle comunità per contribuire a colmare il divario tra università e società, anche attraverso l'organizzazione di eventi di vasto interesse, rafforzando il contatto con le istituzioni regionali, nazionali ed europee. Mostre, manifestazioni e iniziative culturali saranno rivolte a diversi target, dall'ampio pubblico, agli studenti, ai ragazzi delle scuole, anche con un ruolo di orientamento alle facoltà universitarie.

Ne risulteranno rafforzate le attività di terza missione e il ruolo di attrattore culturale dell'Ateneo, anche tramite la partecipazione alla Rete regionale dei musei, in linea con gli indirizzi dell'ANVUR, che riconosce la vocazione delle università quali luoghi privilegiati per i beni e le attività culturali e la loro fruizione. L'Agenzia Nazionale di Valutazione inserisce infatti tra i requisiti utili (SUA_RD, parte terza, Terza Missione, 15b-c) i poli museali e gli immobili storici, ma considera prioritarie anche le «attività di produzione di beni pubblici sociali e culturali».

d.

OBIETTIVO MONDO: L'INTERNAZIONA- LIZZAZIONE

L'internazionalizzazione rappresenta un obiettivo strategico per l'Ateneo Turritano. Nell'ambito della mobilità studentesca l'Università di Sassari si è attestata negli ultimi dieci anni ai vertici delle classifiche nazionali universitarie. Le relazioni internazionali istituite rappresenteranno, pertanto, la base di partenza per la realizzazione di un progetto di internazionalizzazione che avrà come intento precipuo quello di consolidare e migliorare i risultati conseguiti.

Le strategie interesseranno i seguenti ambiti e assetti organizzativi:

- *Consolidamento e miglioramento delle performance in merito ai progetti di mobilità Erasmus plus e Ulisse.*
- *Incremento del numero di studenti incoming e soprattutto outgoing con nuovi accordi internazionali di mobilità studentesca e traineeship.*
- *Riorganizzazione dell'offerta di corsi di lingue straniere per studenti incoming e outgoing.*
- *Potenziamento dell'Ufficio Relazioni internazionali.* L'Ateneo di Sassari dovrà potenziare il numero dei corsi di lingue straniere interamente dedicati agli studenti *outgoing*, con lezioni specifiche predisposte con largo anticipo, al fine di garantire l'acquisizione di solide competenze linguistiche. Sarà migliorata anche l'organizzazione per fasce orarie dei corsi di lingua e cultura italiana per gli *incoming*, con l'obiettivo di favorire la formazione universitaria e l'integrazione degli studenti stranieri nel contesto sociale.
- *Potenziamento degli accordi di Double Degree, Corsi di Laurea e Dottorati di Ricerca internazionali.* Particolare attenzione sarà dedicata agli accordi di doppio titolo di laurea (*Double Degree*), sia con le sedi Universitarie con le quali esistono accordi Erasmus consolidati, sia con le Università extraeuropee con le quali l'Ateneo sassarese ha stipulato accordi di cooperazione internazionale, situate in contesti strategici per lo sviluppo delle attività di didattica e ricerca. Sarà favorita anche la creazione di Corsi di Laurea internazionali e di Dottorati di Ricerca internazionali. Sarà inoltre predisposto un programma di finanziamento di borse di stu-

dio, cofinanziate dalla Regione Sardegna o altri Enti, a sostegno degli studenti *outgoing* con progetti di lunga permanenza all'estero, e degli studenti *incoming* per ciò che concerne le necessità economiche e residenziali. La realizzazione di queste misure prevede la fattiva collaborazione con l'Ufficio didattica, le Segreterie studenti e l'Ufficio Dottorati di Ricerca, ma anche con l'Ersu per le questioni relative alle strategie di accoglienza.

- *Stipula di accordi strategici con Università delle grandi aree geografiche del mondo al fine di promuovere l'iscrizione di studenti stranieri ai Corsi di Laurea UNISS.* La creazione di accordi di cooperazione che coinvolgano grandi aree geografiche del mondo – America Latina, Centro America, Asia – è un aspetto strategico per la promozione dell'Università di Sassari e dei suoi Corsi di Laurea magistrale e triennale. Il progetto prevede la creazione di *partnership* con Università ed Enti di ricerca e lo sviluppo di un sistema di accoglienza degli studenti stranieri, che preveda borse di studio e la riduzione delle tasse universitarie.

- *Promozione dell'Università di Sassari in contesti internazionali.* L'offerta formativa e l'Ateneo Turritano dovranno essere pubblicizzati in ambito internazionale, in particolare assicurando la presenza di UNISS nelle Fiere delle grandi Università, organizzate dalle agenzie/società di reclutamento per promuovere l'offerta formativa e favorire la circolazione internazionale degli studenti.

- *Riorganizzazione dell'Ufficio relazioni internazionali.* Il potenziamento e la riorganizzazione dell'Ufficio relazioni internazionali ha lo scopo di valorizzare le competenze acquisite negli anni. Al conseguimento di questo obiettivo contribuirà l'inserimento di personale altamente specializzato in materia di internazionalizzazione, lo sviluppo di strategie di collaborazione e buone pratiche con gli altri uffici dell'Ateneo, al fine di realizzare una sinergia positiva.



CENTRO LINGUISTICO D'ATENEIO: NUOVE PROSPETTIVE

Per il nostro Ateneo, situato al centro del Mediterraneo, l'internazionalizzazione assume una funzione strategica determinante. Il Centro Linguistico sarà chiamato a svolgere un ruolo centrale in tale processo. Questo sarà possibile solo grazie a una piena valorizzazione delle risorse umane e tecnologiche disponibili e al loro progressivo, ma fondamentale potenziamento.

In quest'ottica il Centro Linguistico si farà promotore di una Carta dei Servizi erogati agli utenti interni ed esterni all'Ateneo, i cui standard di qualità saranno oggetto di rendicontazione periodica. Tali standard dovranno mirare al raggiungimento delle competenze comunicative previste dai Corsi di Studio dell'Ateneo per le lingue straniere. Standard elevati saranno anche quelli dei corsi di italiano per gli studenti stranieri iscritti nella nostra università nell'ambito dei diversi progetti di mobilità e di cooperazione internazionale, in modo da contribuire al rilancio del patrimonio culturale e scientifico italiano nel mondo.

Grazie all'ampliamento dei compiti statutarî e al potenziamento delle risorse umane e tecnologiche, il CLA fungerà da centro di servizi, ricerca e formazione continua a livello locale e internazionale. Il Centro potenzierà i rapporti con il territorio, cui assicurerà i seguenti servizi:

- corsi di lingua straniera e di italiano per stranieri per gli utenti esterni;
- servizio di traduzione letteraria e specialistica;
- aggiornamento glottodidattico dei docenti di lingua nei vari ordini scolastici;
- valorizzazione e promozione delle buone pratiche di mediazione interculturale e interpretazione di comunità a beneficio degli operatori nell'ambito della sanità, dell'accoglienza, del turismo e della cooperazione internazionale;
- elaborazione di percorsi innovativi per il perfezionamento linguistico che prevedano l'uso di nuove tecnologie e modalità di *e-learning*;
- corsi di lingua straniera nell'ambito della formazione continua.

Il potenziamento delle risorse del CLA consentirà a questo importante Centro dell'Ateneo di gestire i suoi compiti in termini di efficienza, efficacia e qualità, e al contempo di ampliare la sua missione di ricerca e formazione. Il Centro potrà così rispondere alle esigenze della comunità universitaria, ma anche alle crescenti necessità del mondo extrauniversitario attraverso attività di formazione linguistica regolate da apposite convenzioni con gli ordini professionali, l'Ufficio Scolastico Regionale per la formazione di docenti, la Regione Autonoma della Sardegna, istituzioni ed enti pubblici e privati italiani e stranieri. Il CLA sarà pertanto pienamente integrato nelle azioni di *Public Engagement* in ambito locale e internazionale svolte dall'Ateneo.

4.

**Un nuovo
rapporto con il
personale tecnico,
amministrativo e
bibliotecario**

La mia idea di Università presuppone una partecipazione trasparente e condivisa a tutti i livelli. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è una componente fondamentale per la vita del nostro Ateneo, caratterizzata in gran parte da competenze e professionalità a cui sarà indispensabile assicurare maggiore incentivazione e un giusto riconoscimento, con l'obiettivo di garantire livelli sempre maggiori di professionalità e di gratificazione individuale.

I progetti di eccellenza portano nuovi stimoli, ma l'Ateneo cresce se attua un gioco di squadra, se tutti si sentono coinvolti, se le diverse attitudini sono il più possibile rispettate e valorizzate. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario assume un ruolo di indiscutibile centralità nel governo di una struttura organizzativa complessa, e nel rilancio di un progetto strategico come quello sin qui descritto. Pertanto, si dovrà necessariamente dare risposta alle aspettative di molti, benché non sia facile risolvere problemi che si sono sedimentati negli anni. Occorrerà in ogni caso valorizzare e riqualificare il ruolo e le competenze del personale, attraverso un processo di riorganizzazione incentrato su obiettivi chiari e condivisi, nei quali ciascuno possa individuare un motivo di soddisfazione e di riconoscimento della propria professionalità, che tenga conto delle molte abilità e competenze presenti in Ateneo. Sarà prioritario valorizzare il ruolo, la professionalità e le attitudini, riconoscendo il merito nel perseguimento degli obiettivi strategici, nel rispetto di ciascuno e a vantaggio dell'intera comunità accademica. Nessuno deve sentirsi escluso. Anche perché le persone hanno un ruolo fondamentale e ciascuno rappresenta una risorsa essenziale per raggiungere gli obiettivi di questo programma.

Tuttavia, occorre partire da un presupposto imprescindibile che impone un ripensamento e una decisa inversione di tendenza nelle politiche del personale, in cui siano condivisi obiettivi e modalità di azione. Occorre riscoprire l'entusiasmo e l'orgoglio di appartenere a un Ateneo con una storia secolare e ricco di potenzialità. Il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario rappresenta una risorsa fondamentale per migliorare l'efficienza e la competitività e determinare la performance dell'Ateneo, sia nell'ambito della didattica sia nell'ambito della ricerca.

Un Ateneo funziona bene quando al suo interno operano figure qualificate professionalmente. Per questa ragione è fondamentale realizzare una politica di crescita e valorizzazione delle competenze, puntando a un sistema in cui, per quanto possibile, ciascuno possa realizzare le proprie aspirazioni professionali, attraverso una politica trasparente e condivisa di riconoscimento del merito, delle competenze specifiche e dei ruoli ricoperti. Si dovranno perseguire obbligatoriamente politiche che tendano a migliorare gli ambienti di lavoro, al fine di preservare un clima sereno e di rafforzare il senso di partecipazione e appartenenza. Mi impegno fin d'ora a garantire al personale una qualità della vita lavorativa di livello elevato. A tal fine occorre da subito assumere impegni precisi che riguardano le questioni tanto di principio quanto di metodo. Il punto di partenza non potrà che essere costituito dal riconoscimento del ruolo determinante svolto dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario. Sarà inoltre necessario concordare una metodologia per premiare competenza e impegno: il merito e la capacità devono diventare i cardini intorno ai quali allestire gli obiettivi e commisurare i risultati. Sarà prevista una rappresentanza dei PTA nella giunta di Ateneo.

Questo obiettivo impone di cogliere tutte le opportunità offerte dal C.C.N.L. di comparto, coinvolgendo sempre di più il personale nei progetti di sviluppo e di riorganizzazione, attraverso l'introduzione di nuove modalità di ascolto e di confronto, in cui acquistino centralità forme di dialogo informate al rispetto interpersonale e finalizzate alla costruzione di un progetto comune. Anche se le scelte definitive sono di competenza dell'Amministrazione, la loro costruzione deve passare attraverso una riflessione condivisa e un dialogo in cui le diverse sensibilità possano essere espresse senza timore attorno a un tavolo che non è di contrapposizione, ma di reciproco arricchimento.

La contrattazione collettiva deve ritornare a essere l'ambito nel quale si sviluppa un leale confronto tra le Parti sociali e la Parte datoriale, nel rigoroso rispetto dei rispettivi ruoli e delle singole persone che si fanno portavoce delle istanze collettive.

Riguardo alle relazioni sindacali si dovrà mantenere un dialogo costante e diretto, in uno spirito di collaborazione che deve rappresentare un valore nell'interesse di tutti. Nella realizzazione di questo obiettivo sarà prioritario ricreare i presupposti per una serena e leale collaborazione con le Organizzazioni sindacali al tavolo della contrattazione decentrata, luogo privilegiato di sintesi degli interessi individuali e di realizzazione delle istanze del personale in un contesto lavorativo caratterizzato da senso di appartenenza e attento al complessivo benessere delle lavoratrici e dei lavoratori.

Il patrimonio di competenze presente in Ateneo deve essere riconosciuto e valorizzato, puntando a un'attività formativa che sia reale strumento di crescita professionale, secondo le esigenze delle singole strutture unitamente alla manifestazione delle attitudini e delle aspirazioni dei singoli. La formazione riveste un ruolo fondamentale. Dovranno quindi essere investite adeguate risorse per un piano di formazione legato al Piano strategico e al Piano della performance, che, in quanto leva di crescita professionale, sarà rivolto a un'ampia platea di personale di tutti i livelli e finalizzato a migliorare l'efficienza dei processi, anche alla luce delle nuove sfide. Il Piano formativo dovrà prevedere una formazione specifica, per creare nuove figure professionali di supporto alla ricerca da impegnare su obiettivi innovativi. È fondamentale favorire programmi di formazione professionale, come momento di continua crescita e strumento attraverso il quale ciascuno si riconosca in un progetto comune e contribuisca al migliore funzionamento dell'Ateneo. Nei prossimi anni, UNISS chiederà al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario un impegno importante che richiede un investimento altrettanto importante nella valorizzazione delle professionalità. Una politica di riconoscimento e valorizzazione delle competenze esistenti, dunque, ma anche di formazione di nuove competenze e di nuove opportunità da offrire a coloro che intendono assumere un ruolo più specifico di professionalità e responsabilità.

Sarà prioritario verificare la possibilità di attivare ogni istituto contrattuale che consenta di dare il legittimo riconoscimento economico all'attività lavorativa del personale e di incentivarla, attraverso regole chiare e condivise, anche valutando la possibilità di articolare progetti premiali. A tale proposito va data concreta attuazione all'art. 9 della Legge n. 240/2010, che dispone l'istituzione di un Fondo per

la premialità che permetta di attribuire compensi aggiuntivi a tutto il personale che partecipa direttamente ai progetti e indirettamente al sostegno delle attività dell'Ateneo. Potranno essere sperimentate nuove forme di organizzazione del lavoro assicurando la predisposizione e il finanziamento degli strumenti necessari, nell'ottica della promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni (art. 14 della Legge n. 124/2015), così come dovranno essere istituite convenzioni con asili nido, scuole dell'infanzia e altri servizi di supporto alla genitorialità.

Sono convinto che il metodo della concertazione costituisca lo strumento essenziale per conseguire gli obiettivi di crescita dell'Ateneo, con il contributo essenziale di tutte le sue Componenti. La concertazione consente infatti di migliorare l'efficienza e l'efficacia della struttura amministrativa, alla luce di una più razionale utilizzazione di tutte le risorse esistenti. Sarà importante individuare un nuovo modello di organizzazione del lavoro, in cui è prioritaria la chiarezza operativa. Trasparente sarà anche la mobilità verticale, che sarà ancorata alle reali capacità e alla riconosciuta maturazione delle competenze. Dovrà essere incentivata la mobilità orizzontale, così da favorire la crescita del personale con maggiore esperienza e motivazione.

Si dovrà adottare un'adeguata politica di reclutamento all'interno dei Piani triennali di sviluppo e programmazione che, nell'allocazione dei punti organico destinati al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, tenga conto del ricambio generazionale, ma anche degli avanzamenti di carriera. Prioritario sarà in proposito il nodo della costituzione del Fondo Salario Accessorio, che dovrà essere affrontato con chiarezza e metodo, in modo da scongiurare l'eventualità che i percorsi intrapresi si rivelino soluzioni di facciata, più che reali risposte a un problema centrale per l'Ateneo, che ha implicazioni significative sul trattamento economico del nostro personale.

Gli investimenti sul personale non saranno solo di tipo quantitativo, ma anche qualitativo; sarà implementata l'attività di formazione e si prevede un incremento degli uffici che rispondano alle nuove esigenze:

- Ufficio di supporto strategico e sviluppo.
- Ufficio per l'organizzazione di eventi culturali e congressuali.
- CLA.
- Ufficio gestione rapporti con l'azienda Ospedaliero-Universitaria di Sassari.
- Ufficio dedicato all'inserimento al lavoro dei nostri laureati.
- Ufficio dipartimentale di supporto e gestione dell'attività progettuale e di rendicontazione.

Inoltre, saranno previste selezioni pubbliche per l'acquisizione del personale specializzato nella gestione dei laboratori scientifici, di supporto al funzionamento delle aziende agrarie e veterinarie. Infine, sarà implementata la dotazione di personale medico-veterinario e infermieristico, al fine di garantire una efficace presenza sul territorio del servizio veterinario universitario.

a.

CLIMA DI LAVORO E BENESSERE DELLE PERSONE

In accordo con l'idea di Università illustrata in questo programma, il benessere organizzativo, l'equità e la non discriminazione rivestono una posizione cruciale, sostenuta da fonti sovranazionali, dalla normativa nazionale, dal nostro Statuto, dal Codice etico e dal Codice di condotta.

Una comunità che tutela e promuove la dignità personale e professionale è il motivo di questa proposta, nella quale la comunità definisce l'insieme delle persone che vivono l'Ateneo, in qualità di docenti, dipendenti, studenti e visitatori. Sarà pertanto nostro compito favorire le migliori condizioni di vita professionale perché tutti possano cooperare alla creazione e al mantenimento di un clima di lavoro positivo, prevenendo l'insorgenza di situazioni di malessere e intervenendo tempestivamente laddove il disagio inizi a manifestarsi. Tale obiettivo, oltre a costituire una priorità per una organizzazione del lavoro rispettosa delle persone, rappresenta anche uno strumento per migliorare l'efficienza del lavoro.

L'art. 16 del nostro Statuto recita:

1. L'Ateneo informa il proprio assetto organizzativo a principi di imparzialità e buon andamento, efficienza ed efficacia, autonomia e responsabilità, ed attua il criterio della distinzione tra l'attività di indirizzo e controllo e quella di gestione, tenendo conto delle specificità dell'attività universitaria.
2. Garantisce un ambiente di ricerca, di formazione, di lavoro e di studio improntato al benessere organizzativo, assumendo la qualità della vita negli ambienti universitari come valore fondamentale, e si impegna a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di discriminazione e di violenza morale o psichica all'interno della comunità accademica.
3. Adotta misure di prevenzione atte a garantire la salute e la sicurezza degli ambienti e a migliorare la qualità complessiva delle attività accademiche, promuove e divulga la consapevolezza e la conoscenza del benessere fisico, psicologico e sociale nei luoghi di lavoro.

Il Codice etico e il Codice di condotta declinano tale orientamento generale in indicazioni specifiche.

I Codici riconoscono il benessere quale fattore strategico: «sono considerati come fattori strategici sia per l'organizzazione che per la gestione delle risorse umane, il benessere psicofisico e la serenità psicologica nei luoghi di lavoro richiamandosi alla risoluzione del Parlamento Europeo del 21 settembre 2001 n. A5-0283» (art. 2 lett. b del Codice di condotta).

Impegnano l'Ateneo a garantire parità di condizioni e vietano ogni discriminazione in ragione delle differenze individuali quali «la religione, il genere, l'orientamento sessuale, la coscienza e le convinzioni personali, l'aspetto fisico, la lingua, le origini etniche o sociali, la cittadinanza, le condizioni personali e di salute, la gravidanza, le scelte familiari, l'età» (art. 4 co. 1 del Codice etico).

Individuano specifici strumenti di facilitazione e mediazione dei conflitti, prima di adire le azioni disciplinari o giudiziarie, in particolare istituendo la figura della Consigliera (o Consigliere) di fiducia prevista dalla risoluzione del Parlamento Europeo A3-0043/94 (v. art. 2 lett. I del Codice di condotta) e attivando uno sportello di ascolto (art. 5 co. 6 e art. 7).

Criticità e proposte di soluzione

È nostra ferma intenzione accrescere la cultura dell'equità e delle pari opportunità per contrastare le discriminazioni attraverso specifiche azioni:

- attivazione di incontri, per gruppi di lavoro e allargati, per una conoscenza dei codici interni, degli attuali sviluppi normativi, istituzionali, scientifici, e delle buone pratiche sperimentate anche in altre istituzioni e contesti;
- organizzazione di seminari e/o gruppi di lavoro sul *Diversity Management*, prospettiva inclusiva e di valorizzazione delle diversità (genere, disabilità, età, genitorialità, maternità, ecc.);
- aggiornamento del Codice etico e del Codice di condotta, a partire da un'accurata analisi della normativa e del più recente dibattito;
- nomina della Consigliera/del Consigliere di fiducia;
- favorire la conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro: sperimentazione del lavoro agile e attivazione di postazioni di Telelavoro, almeno nella percentuale minima del 10% del personale, come previsto dalla Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 2017.
- attuazione dell'istituto delle Ferie solidali, previsto dall'articolo 24 del D.Lgs. n. 151/2015 emanato in attuazione della Legge n. 183/2014 (*Jobs Act*) e dall'art. 46 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro 2018, in riferimento al documento preparatorio di sintesi dei presupposti e della normativa predisposto dal CUG;
- allestimento, in accordo con le diverse strutture dell'Ateneo, di luoghi in cui lavoratrici e lavoratori dell'Ateneo possano incontrare i loro figli, in caso di prolungata assenza casa o per esigenze da tutelare, come quella dell'allattamento.

La promozione del benessere psico-fisico e sociale, l'accoglienza dei disagi connessi al lavoro e la gestione dei conflitti si affiderà alle seguenti misure:

- creazione di circoli di supporto organizzativo, costituiti secondo il criterio della partecipazione volontaria e condotti da una figura di facilitazione delle relazioni, con la finalità di valorizzare le risorse delle persone, migliorare il benessere percepito nel contesto di lavoro, sostenere la motivazione, ricercare e potenziare la sintonia tra l'efficacia della performance e l'efficacia delle relazioni lavorative;
- creazione di circoli volti alla sperimentazione di modalità interpersonali di prevenzione e soluzione dei conflitti;
- attivazione di un Servizio d'ascolto rivolto al personale, in analogia con quanto previsto per il corpo studentesco, in collaborazione con il Servizio medico svolto in convenzione con l'Ersu e il Servizio di counseling psicologico inserito nello Sportello di ascolto multifunzionale, istituito in seguito all'accordo di programma fra Ersu, Comune di Sassari e UNISS. Il Servizio, che risponde a un'esigenza sentita dal personale, farà riferimento al progetto realizzato in collaborazione fra Servizio prevenzione, protezione, igiene e sicurezza, Gruppo di valutazione del benessere organizzativo e dello stress da lavoro e del Servizio di counseling psicologico di Ateneo. Il Servizio si propone quale risorsa multifunzionale per accogliere richieste di intervento di natura fisica, psicologica e relazionale, e per facilitare la soluzione dei conflitti portati all'attenzione della Consigliera/del Consigliere di fiducia.

5.

**La ricerca:
politiche europee
e programmazione
comunitaria**

Una ricerca di qualità, declinata nelle sue varie forme, è una delle missioni storiche dell'Università. Rispetto a questo presupposto occorre riconsiderare lo scenario nel quale l'Università è chiamata a esercitare il ruolo fondamentale della ricerca, che rappresenta un obiettivo strategico, strettamente connesso allo sviluppo culturale, sociale ed economico della società. L'obiettivo è porre in relazione gli aspetti specifici della ricerca, vale a dire della Seconda Missione, in interazione prevalentemente con le comunità scientifiche o dei pari, con la Terza Missione, intesa come insieme di attività con le quali l'Università entra in interazione diretta con la società, affiancando le missioni tradizionali di insegnamento (Prima Missione) (rapporto ANVUR 2013).

È necessario migliorare la qualità complessiva della ricerca con incentivi adeguati e insistere sulla qualità del reclutamento. Una prima azione concreta consisterà nel ripristino del finanziamento della ricerca di base *una tantum* per tutti i ricercatori. A questo si aggiungerà l'attuazione di un sistema premiale basato sul merito sia per i ricercatori sia per le strutture che si distinguono per la qualità della produzione scientifica. Occorrerà inoltre sostenere la partecipazione dei Dipartimenti a bandi competitivi nazionali e internazionali, con l'auspicio che oltre al nostro Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, altri Dipartimenti possano ottenere il prestigioso riconoscimento di Dipartimento di eccellenza.

Nell'immediato, il mio programma non può non tenere conto dell'impatto degli effetti sociali ed economici causati dall'emergenza Covid-19 sul territorio. Se da un lato è certo l'impegno e l'attenzione per assistere la crescita quantitativa e qualitativa delle attività di Ricerca, Innovazione e Sviluppo, dall'altro è evidente che tali attività e competenze, coerentemente all'obiettivo della Terza Missione, dovranno essere messe a disposizione della società civile per assistere le parti sociali, economiche e i cittadini impegnati a risolvere i problemi preesistenti, esacerbati dalla pandemia, prima che gli stessi si trasformino in deprivazione.

Le attività di Ricerca, Innovazione e Sviluppo saranno finalizzate a supportare la società civile sarda in una reazione agli effetti della crisi, riattivando il sistema sociale ed economico, sviluppando soluzioni, servizi e prodotti finalizzati all'adattamento alla congiuntura economica. Saranno inoltre volte a sostenere le istituzioni, le imprese e gli *stakeholder* sociali, incoraggiandoli a creare i presupposti per permettere alla Sardegna di essere non solo più resiliente agli shock economici, ma anche capace di anticipare gli impatti negativi e le ricadute degli stessi sull'economia locale. Il raggiungimento di questo obiettivo non sarà semplice, ma è evidente che «se continueremo a fare quello che abbiamo sempre fatto, riusciremo ad ottenere quello che abbiamo sempre ottenuto».

La Terza Missione, così definita, pone l'Università nelle condizioni di assumere un obiettivo fondamentale che si realizza nel confrontarsi direttamente con la società, le imprese e il territorio. Un tale approccio mira a far collaborare attivamente l'Università, i centri di ricerca, gli enti locali, le imprese, le associazioni e i cittadini, per affrontare nuove e vecchie sfide e trovare le soluzioni ai problemi che limitano lo sviluppo e la coesione sociale dei territori.

Occorre sottolineare che, a causa della multidimensionalità e della differenziazione dei problemi che caratterizzano il sistema socio-economico sardo, l'attuazio-

ne di quanto affermato non dovrà essere centralizzata solo sull'Ateneo, ma dovrà essere realizzata anche attraverso la collaborazione diretta tra Dipartimenti, enti locali, imprese, associazioni, e, quando possibile, con gli stessi cittadini.

Se le attività di Ricerca, Sviluppo e Innovazione istituzionali dovranno essere principalmente sostenute con il finanziamento ordinario, è evidente che le attività relative alla Terza Missione dovranno essere attuate e capitalizzate attraverso le opportunità offerte dai programmi di finanziamento comunitari. I finanziamenti della politica di coesione dell'Unione Europea prevedono infatti il sostegno all'innovazione nelle imprese e alla formazione nel campo delle competenze innovative. Dal quadro d'insieme emerge la necessità di concentrare l'attenzione sulle opportunità offerte dalla programmazione comunitaria operativa nel periodo 2021-2027, imprescindibili per sostenere il processo di sviluppo del sistema universitario sassarese, con specifico riferimento alla sua Terza dimensione. Non si tratta infatti solamente di rafforzare la capacità dei Dipartimenti e dei gruppi di ricerca a intercettare maggiori quote di finanziamenti di provenienza comunitaria, bensì di sostenere iniziative e progetti finalizzati a trasformare le competenze e le conoscenze presenti nell'Ateneo in strumenti di sviluppo e coesione per supportare il benessere socio-economico del territorio. Attraverso la capitalizzazione delle opportunità di finanziamento offerte dai programmi europei, si promuoverà la Terza Missione dell'Università, sia per la valorizzazione economica della conoscenza, sia per le sfide economiche, sociali e ambientali che dovranno essere affrontate nei prossimi anni.

L'analisi *ex post* dei risultati raggiunti nel passato evidenzia che l'autoreferenzialità, caratteristica del nostro sistema universitario anche nel processo di progettazione europea, ha supportato esclusivamente il raggiungimento di obiettivi quantitativi, senza produrre effetti sistemici in termini qualitativi, soprattutto in riferimento ai risultati a vantaggio delle comunità locali. L'Europa ci chiede di qualificare la nostra missione assegnando un ruolo prioritario all'Università nel processo finalizzato a sostenere il bene comune attraverso l'attuazione delle politiche di sviluppo e di coesione. Il processo di cambiamento in atto è molto semplice: i finanziamenti europei dovranno essere conseguiti e impiegati per affrontare problemi e sfide che non possono essere gestite con mezzi e risorse ordinarie. La Commissione Europea pone alla base l'innovazione sociale, che rappresenta uno strumento in grado di integrare l'azione di diversi portatori di interesse per affrontare bisogni e sfide sociali e individuare soluzioni efficaci senza la necessità di investimenti rilevanti. È questo il motivo per cui l'innovazione sociale ricopre un ruolo chiave nella politica di coesione dell'UE.

Questo approccio metodologico rappresenta lo strumento principale per sostenere e qualificare le competenze tecniche e scientifiche presenti nell'Università di Sassari, trasformandole in elementi di valore aggiunto a supporto del benessere della comunità. Per essere efficace, l'innovazione sociale aperta deve essere programmata in modo strutturato, identificando problemi-bisogni-obiettivi, e attuata secondo strategie pianificate in riferimento a specifiche dimensioni territoriali, per esempio quella insulare. Occorre dunque di abbandonare la dimensione estemporanea e dispersiva del finanziamento su singoli progetti isolati, per ricercare un

impegno continuativo e duraturo su programmi di ricerca pluriennali, concepiti in modalità sistemica. Attraverso l'attuazione di questo approccio e l'utilizzo dei finanziamenti europei sarà possibile creare intorno all'Università di Sassari, comunità territoriali collaborative, in grado di innescare e sostenere processi di rigenerazione sociale, ambientale ed economica.

Questo percorso non può prescindere dal coinvolgimento della Regione Sardegna che, in un contesto organizzativo simile, potrà a sua volta contare su un'istituzione che pianifica la propria attività di ricerca in un quadro di *policy* coerente e funzionale alla realizzazione degli obiettivi di ricaduta economica, sociale ed occupazionale.

La capitalizzazione delle opportunità offerte dalla programmazione europea assisterà l'Università nel rafforzare la propria capacità di resilienza e di adattamento, trasformando i saperi e le conoscenze in volani di coesione e sviluppo a vantaggio delle comunità locali, soddisfacendo l'obiettivo Terza Missione, che l'UE chiede alle Università di implementare attraverso i finanziamenti europei. Le politiche di sviluppo dell'Ateneo dovranno tener conto degli obiettivi dell'*Agenda globale per lo Sviluppo sostenibile*, degli Obiettivi di Sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals-SDGs*), da raggiungere entro il 2030, e di quelli della Politica di coesione dell'UE. Dovremo pertanto impegnarci al fine di allineare e rendere coerenti le nostre priorità con gli obiettivi di crescita economica, sostenibilità ambientale e coesione sociale che caratterizzeranno i processi di sviluppo nei prossimi 20 anni. Per prepararci ad affrontare le sfide e accogliere i vantaggi offerti dai programmi europei, è necessario affrontare le criticità che in passato hanno limitato e condizionato la capacità dell'Ateneo di capitalizzare le opportunità europee nell'ambito della ricerca, dell'innovazione e, più in generale, dello sviluppo economico e della coesione sociale.

Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici che si intendono perseguire possono essere così sintetizzati:

- qualificare la conoscenza e le competenze del personale universitario sulle politiche europee e internazionali e sugli strumenti di attuazione;
- sostenere l'attivazione di partenariati di cooperazione multilivello attivi su scala locale;
- avviare collaborazioni con università operanti in contesti insulari, ossia un'intensa attività di *networking* istituzionale volta a rafforzare l'interlocuzione diretta tra l'Ateneo e le istituzioni di governo delle politiche di ricerca in ambito regionale, nazionale e comunitario;
- innalzare il peso specifico e negoziale dell'Ateneo nel suo rapporto con le istituzioni di governo della ricerca, nazionali e comunitarie, e promuovere e valorizzare con efficacia l'attività dei diversi gruppi di ricerca e dei singoli ricercatori;
- rafforzare la capacità di avviare processi efficaci di animazione istituzionale e di *lobbying* verso le istituzioni europee, comprese le agenzie e gli enti incaricati dell'attuazione delle politiche.

Attività di *capacity building* sulle politiche europee e sulla programmazione comunitari

Il processo di qualificazione delle competenze è fondamentale per riuscire a trasformare le opportunità offerte dalla programmazione comunitaria in strumenti a supporto della ricerca e dell'innovazione. Prendendo ad esempio quello che è stato realizzato in altri sistemi universitari italiani ed europei, si sosterrà l'attivazione di un gruppo di esperti selezionati per area scientifica che dovranno assistere il processo di ideazione, sviluppo e attuazione dei progetti europei. L'azione da sviluppare consiste in particolare nella realizzazione di interventi formativi finalizzati alla qualificazione del personale dell'Università di Sassari sulle politiche e sulle strategie europee riferite agli ambiti tematici prioritari con iniziative di formazione classica, *workshop* di approfondimento tematico e iniziative di formazione sul campo.

Attivazione di un *Living Lab* "EUROPA"

Il *Living Lab*, aperto alla partecipazione delle istituzioni pubbliche e dei rappresentanti del partenariato socioeconomico del territorio, è finalizzato a supportare l'attività di co-ideazione, co-progettazione e co-sviluppo di progetti europei, secondo un approccio multilivello basato sull'innovazione sociale "aperta", così come definita dalla metodologia della "Quintupla Elica". Il *Living Lab* "EUROPA", ecosistema di innovazione aperta, contribuirà a rafforzare il ruolo dell'Università di Sassari nei processi di crescita economica, coesione sociale e sviluppo sostenibile dei sistemi territoriali della Sardegna. Il *Living Lab* attiverà processi collaborativi tra ricercatori, rappresentanti di Enti locali, imprese, associazioni del terzo settore e cittadini con l'obiettivo di trovare soluzioni ai problemi emergenti, utilizzando il valore aggiunto fornito dai programmi europei. Attraverso il *Living Lab* le competenze e le conoscenze dei ricercatori si trasformeranno in processi, servizi e prodotti utilizzabili dalle persone, dalle imprese e dalle istituzioni.

Sviluppo delle collaborazioni con università operanti in contesti insulari

Partendo dall'accordo sull'insularità firmato nel 2018 dai Presidenti delle Regioni Sardegna, Corsica e Baleari, è prevista l'attivazione di un protocollo di cooperazione tra l'Università di Sassari, l'Università della Corsica e quella delle Isole Baleari finalizzata a consolidare le collaborazioni in materia di ricerca e innovazione nell'ottica dell'ottenimento di finanziamenti europei. L'obiettivo di tale collaborazione è quello di rafforzare il ruolo dei tre sistemi universitari nei confronti delle istituzioni europee e di altre piattaforme di cooperazione, anche allo scopo di riuscire a trasformare le problematiche e le sfide determinate dalla condizione di insularità in priorità da affrontare attraverso i programmi europei.

Attivazione di un *Liason Office* a Bruxelles

L'obiettivo è quello di rafforzare la presenza dell'Università di Sassari a Bruxelles al fine di qualificare i rapporti tra l'Ateneo, le istituzioni europee, le piattaforme di cooperazione attive nell'ambito della ricerca e dell'innovazione con le altre rappresentanze pubblico-private presenti a Bruxelles. Il *Liason Office* UNISS opererà in collaborazione con la rappresentanza della Regione Sardegna a Bruxelles. Le principali attività dell'ufficio saranno volte a supportare il processo di animazione istituzionale, ad accompagnare i ricercatori e i docenti nello *scouting* di opportunità e finanziamenti, a organizzare *meeting* ed eventi di disseminazione, ad ampliare le opportunità di mobilità di ricercatori e studenti. Nello specifico:

- *networking* con istituzioni europee, agenzie esecutive europee, università, centri di ricerca e associazioni rappresentate a Bruxelles;
- *scouting* di opportunità di finanziamenti europei per la ricerca e per l'internazionalizzazione delle istituzioni universitarie;
- supporto all'organizzazione di *meeting* di progetto e di eventi di disseminazione di progetti UNISS;
- supporto alla mobilità dei ricercatori e degli studenti;
- organizzazione di *study visit* presso istituzioni con sede a Bruxelles a beneficio di studenti dell'Ateneo;
- supporto alle attività di trasferimento tecnologico tramite collaborazioni con gli uffici di altri Atenei internazionali.

Poli laboratoriali

La realizzazione dei progetti elencati non può prescindere da un profondo cambiamento strutturale dei laboratori, al fine di rendere la ricerca quanto più competitiva possibile, incoraggiando la collaborazione tra i ricercatori, con l'obiettivo di garantire all'Università di Sassari le migliori condizioni per sviluppare un'attività di ricerca di qualità che permetta di posizionare l'Ateneo nei punti più alti della classifica delle Università. Per poter raggiungere un traguardo così ambizioso sarà necessario modificare l'organizzazione della ricerca a partire dalle infrastrutture.

In questa prospettiva l'organizzazione strutturale migliore appare la formazione di cinque grandi poli laboratoriali:

- polo chimico-fisico-tecnologico, che includerebbe l'attuale laboratorio Grandi attrezzature;
- polo archeologico-archeometrico, che ingloberebbe l'attuale Cirtebec;
- polo biologico-sanitario-veterinario, di nuova creazione, per il quale si dovranno predisporre gli appositi locali, che ingloberebbe il MCDC (*Mediterranean Center Disease Control*);
- polo agro-alimentare, che comprenderebbe le aziende del Dipartimento di

Agraria, Medicina Veterinaria e di Enti strumentali della Regione, al fine di costituire un polo di ricerca agro-alimentare della Sardegna;

- polo delle politiche territoriali economiche e culturali.

Parallelamente all'implementazione strutturale e strumentale dei cinque poli, si dovrà prestare attenzione alla valorizzazione adeguata del personale addetto alle strumentazioni. Il personale tecnico destinato alla gestione dei laboratori sarà inserito in un programma di formazione permanente, che prevede sia corsi *in loco* sia *stage* finanziati mediante il programma *Erasmus* presso altri laboratori europei. Quest'ultima opzione permetterà inoltre di creare una rete internazionale, che si integrerà con quella dei ricercatori e che sarà utile nella fase di ideazione e attuazione dei progetti.

In questa prospettiva i laboratori non saranno fornitori passivi di servizi su richiesta, ma dovranno funzionare da volano per la promozione della ricerca stessa, in stretta sinergia con le altre strutture. Saranno di conseguenza incoraggiate le reti di collaborazioni con laboratori nazionali e internazionali. I poli laboratoriali si faranno promotori di incontri periodici in cui saranno illustrate sia le potenzialità delle strumentazioni a disposizione o di nuova acquisizione, sia i risultati raggiunti. Presteranno particolare attenzione alle esigenze del territorio, trasformandosi da laboratori "freddi" in laboratori accoglienti e aperti. La ricerca costante di sinergie, di integrazioni e collaborazioni con i laboratori sparsi sul territorio, con le pubbliche amministrazioni, le scuole e il mondo produttivo dovrebbe attivare un circolo virtuoso: l'innalzamento della qualità della ricerca porterà a un miglioramento del settore produttivo per arrivare a fornire maggiori sbocchi occupazionali ai nostri laureati.

Le attività di ricerca e sperimentazione, omogenee per area scientifico-disciplinare, dovranno presentare elementi di connessione nell'ottica della strategia globale *One Health*, integrando le valutazioni sulla salute umana con quelle sulla salute veterinaria e sull'ambiente. Il nostro Ateneo potrà in tal modo inserirsi e competere nell'ambito degli *asset* di ricerca europei e globali, nei quali l'approccio multi-specialistico e quello multidisciplinare rappresentano un elemento di forza metodologica.

L'università ha il compito di introdurre le nuove generazioni nella complessità del mondo scientifico, formando la mentalità dei nuovi ricercatori. È ferma volontà di questo mandato rettorale costruire un sistema organizzato, orientato alle attività sperimentali nell'ambito della biologia e della medicina umana e veterinaria. È pertanto prevista la costruzione non solo di specifiche aree fisiche, bensì la messa in essere di un sistema capace di organizzare le fasi di *input*, *process*, *output* e *outcome* al fine di controllare la gestione delle risorse e ripartirle in maniera uniforme sulla base dei bisogni della ricerca, la qualità delle attività e dei risultati, quantificandone le implicazioni per il sistema università e per il territorio regionale, nazionale e internazionale. Le sperimentazioni saranno orientate alla ricerca di base, traslazionale e clinica, finalizzate alla produzione di risultati strutturati, caratterizzati da consistenza interna (qualità del prodotto) ed esterna (generalizzazione al contesto territoriale).

Le sperimentazioni cliniche nell'ambito della medicina umana dovranno essere punto di coniugazione e sviluppo tra la ricerca universitaria e l'assistenza medica del Servizio Sanitario Nazionale. L'Ateneo dovrà essere in grado di attirare le aziende private nell'ambito della diagnostica, terapia, prevenzione e riabilitazione: l'attivazione di un *framework* stabile e organizzato favorirà l'ingresso di capitali, la formazione avanzata degli operatori sanitari e dei ricercatori, permettendo così soprattutto alla popolazione sarda di usufruire di servizi clinici che, allo stato attuale, sono disponibili solo in ambiti nazionali e sovra-nazionali. La necessità di formare i nuovi ricercatori dovrà trovare risposta operativa anche nella costruzione di un centro di *training* avanzato basato sulle più moderne tecnologie di simulazione che permettano di garantire la massima sicurezza per il discente e per il paziente. Le attività di simulazione dovranno far sviluppare *skill* operative capaci di permettere il raggiungimento dei migliori *outcome* clinici. Questi risultati consentiranno di integrare l'Università di Sassari nel territorio e di accreditare il suo ruolo di partner affidabile, capace di rispondere ai bisogni assistenziali legati al contesto epidemiologico.

a.

TERZA MISSIONE: UN PONTE TRA L'UNIVERSITÀ E IL TERRITORIO

Oltre alla didattica e alla ricerca, c'è una terza importante componente nella *mission* universitaria alla quale, all'interno del mondo accademico, ci si riferisce come Terza Missione, ma che è la stessa responsabilità sociale dell'università, specie in un territorio che non può rinunciare al ruolo guida del suo principale ente di produzione e diffusione di cultura, scienza e tecnologia. Questo termine sintetizza tutte le azioni e gli obiettivi che hanno come riferimento il mondo esterno all'università inteso come territorio, sia locale che esteso o globale. La costellazione di attività di terza missione che si realizzano in un Ateneo come il nostro è di difficile messa a fuoco, spesso lasciata all'iniziativa del singolo docente all'esterno di un quadro istituzionale, e non sempre riconosciuta e valorizzata. Negli scorsi anni, la restituzione territoriale è stata declinata soprattutto in termini di trasferimento tecnologico. Essa avrebbe dovuto costituire il lievito iniziale per un processo di innovazione dell'economia locale e regionale attraverso la valorizzazione di prodotti della ricerca e la formazione di nuove figure attente alla ricerca stessa, ma anche al mercato. Tutti noi vorremmo l'incubatore d'impresa dell'Università come il nuovo epicentro della rinascita cittadina.

È arrivato il momento di ripensare il modo in cui si affronta il problema e cercare nel territorio nuove idee per un rilancio. Le azioni di simulazione di imprenditorialità come la *StartCup* Sardegna e il *Contamination Lab*, lodevoli e da reiterare soprattutto per la formazione degli studenti, devono evolversi in qualcosa di più maturo che crei un reale impatto sul territorio. L'Ateneo ha il dovere di contribuire in maniera decisiva a stimolare e supportare una nuova visione dell'economia e della società sarda nel contesto globale. Una visione orientata alla sostenibilità e al benessere, che accompagni il rinnovamento generazionale, l'innovazione e la crescita di settori chiave come agricoltura, agroindustria, zootecnia, turismo, ma anche gli altri settori produttivi.

È arrivato il momento di avere il coraggio di realizzare una rivoluzione copernicana nel rapporto con il territorio visto troppo spesso in modo autoreferenziale, quasi immobile, centripeto. Non è più sufficiente fare bene il compito assegnatoci,

spesso pensato e codificato più sul modello di un politecnico che non di un Ateneo generalista come il nostro, mentre assistiamo al declino del territorio a noi più vicino e più caro.

È arrivato il momento per un nuovo patto col territorio attraverso la tessitura di una rete di rapporti stabili e istituzionali con imprese, categorie d'impresa, associazioni ed enti territoriali finalizzata a un progetto comune per il rilancio del territorio. Questa energica azione centrifuga alla ricerca di interlocutori e del loro *engagement* in azioni virtuose, costituirà la nuova *vision* della terza missione confezionata in modo sartoriale sulla realtà che ci circonda. Non più o non solo trasferimento unilaterale, ma scambio e co-produzione di nuove conoscenze in osmosi con il sistema economico e sociale, a partire da una costante collaborazione e condivisione di obiettivi.

Abbiamo la responsabilità di facilitare la penetrazione dell'innovazione nel nostro territorio e di trovare soluzioni a problematiche globali attraverso soluzioni locali con un approccio oggi definito col termine *glocal*. Siamo pienamente consapevoli dell'importanza della nostra istituzione per il territorio, ma il riconoscimento e la *leadership* vanno conquistati attraverso la stima basata sulla bontà delle nostre azioni intraprese assieme gli *stakeholder* territoriali. Nel contesto attuale di sfide globali, di crescenti aspettative da parte dell'opinione pubblica, di competizione senza confini territoriali accelerata dalla digitalizzazione, un'università senza un indirizzo identitario è destinata a essere marginalizzata. Al contrario, se capaci di gestire la tensione tra temi globali ed esigenze locali, l'istituzione e la comunità universitaria possono bilanciare la propria azione per essere fattori di cambiamento e sviluppo sui diversi livelli.

Lo sfruttamento dei risultati della ricerca deve portare al conseguimento di vantaggi sociali nei quali l'Ateneo tutto e in particolare i soggetti che ne siano protagonisti nello specifico debbano avere il ruolo primario. La conseguente attrattività di investimenti, con la ricaduta positiva anche per il territorio, deve guidare l'incentivazione di azioni volte al sostegno dell'incubatore di imprese dell'Ateneo e dello sviluppo di progetti di cooperazione con imprese innovative che possano e vogliano investire in ricerca e sviluppo.

In questo quadro occorre non limitare al solo mondo imprenditoriale il nostro intervento, ma estendere la rete di relazioni progettuali e di coinvolgimento attivo anche al contesto sociale, includendo le fondazioni, i sindacati, il terzo settore e le associazioni di cittadini in progetti armonici di *public engagement*. Dalla collaborazione con queste realtà organizzate possono emergere nuove conoscenze sulle necessità del territorio che ispirino il nostro impegno nella produzione di competenze, di beni e servizi e nella creazione di una nuova imprenditorialità mirata al soddisfacimento di bisogni sociali.

A tal fine occorre curare anche la formazione di una nuova sensibilità, soprattutto nei nostri studenti, orientata all'ascolto e all'interazione con il territorio, e fornire loro gli strumenti per veicolare le competenze in azioni mirate al miglioramento della realtà che li circonda e che spesso rappresenta la spinta vocazionale alla base delle loro scelte e che ne anima quotidianamente l'impegno. Sarà un percorso lungo, ma è l'unico percorribile e necessita della collaborazione di tutte le anime

dell'Ateneo: docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo. Un percorso che coinvolgerà anche i laureati (*alumni*), i cittadini e gli *stakeholders* territoriali nella creazione della comunità e nel rafforzamento del suo senso di appartenenza attorno all'indirizzo identitario dell'Università e del suo territorio.

Obiettivi e azioni:

- Costruire un modello condiviso e coerente di pianificazione, comunicazione e valorizzazione della ricerca.
- Favorire un nuovo modello di ricercatore e studente, incentrato sulla responsabilità sociale.
- Promuovere l'immagine di un Ateneo moderno e sostenibile.
- Dare all'Ateneo un indirizzo identitario chiaro e consolidarne il ruolo nel territorio e nella società.
- Incrementare la capacità di declinare su scala regionale le sfide globali.
- Rilanciare e valorizzare l'incubatore d'impresa UNISS.
- Connettere i vari ambiti di azione della Terza Missione con la didattica e la ricerca.
- Integrare le attività di terza missione con l'area comunicazione di Ateneo per favorirne la divulgazione, la conoscenza e l'impatto.
- Integrare le varie componenti della Terza Missione in una gestione unitaria con struttura amministrativa unica.
- Definire un cruscotto di indicatori di impatto da monitorare e su cui definire le proprie strategie.
- Costituire un tavolo di collaborazione permanente con gli *stakeholders*.
- Riorganizzare il polo museale universitario e le biblioteche per facilitarne e favorirne la visibilità, i servizi e l'accesso.
- Inserire l'incubatore d'impresa in un contesto internazionale anche attraverso l'intensificazione dei rapporti con Netval e con altri network internazionali.
- Investire su un piano strategico di medio-lungo termine, costruendo indirizzo identitario, *community building* e senso di appartenenza.
- Mettere in atto azioni incentivanti (supporto, visibilità, premialità) verso docenti e studenti.
- Ristrutturare l'organizzazione interna in modo coerente con la produzione e la gestione strategica del monitoraggio di impatto, comunicazione, reputazione.
- Integrare le azioni dell'Ateneo con quelle delle altre istituzioni di alta formazione del territorio.
- Incentivare la ricerca di finanziamenti da destinare alle attività di terza missione anche attraverso bandi competitivi multidisciplinari.

b.

L'IMPORTANZA DEI PROCESSI DI QUALITÀ

L'assicurazione della qualità, di importanza strategica per qualunque università e di particolare rilievo in questa fase storica per il nostro Ateneo, deve essere realizzata non solo tenendo in considerazione gli obiettivi ad essa connaturali, ossia il miglioramento della didattica, della ricerca e delle interazioni con i portatori di interessi esterni (specie nella prospettiva della Terza Missione complessivamente intesa), ma anche instaurando un nuovo approccio dialettico tra le sue diverse componenti. È necessario, infatti, abbandonare la prospettiva verticistica in base alla quale i processi di autovalutazione e di asseverazione dei risultati qualitativi sono imposti dall'organo centrale, così che ai soggetti interessati non resta che eseguire le direttive da questo determinate. Per contro, l'ottica deve essere invertita, per cui saranno i Dipartimenti (e, in essi, soprattutto i Direttori e le Commissioni paritetiche studenti-docenti) ad assumere il compito dell'elaborazione di precise strategie di incremento migliorativo 1) della didattica, come soddisfazione formativa degli studenti e capacità dei medesimi di collocarsi nel mondo del lavoro all'interno e fuori del territorio di riferimento; 2) della ricerca, come rilevanza nazionale e internazionale dei c.d. prodotti (ai quali, più coerentemente, ci si dovrebbe riferire con il termine di esiti o risultati, abbandonando una terminologia che svilisce il ruolo essenzialmente culturale e finalizzato al progresso scientifico della ricerca universitaria); 3) dei rapporti con il territorio, con gli interlocutori istituzionali, pubblici e privati, e soprattutto con le ulteriori e diverse istituzioni culturali, specie di matrice europea. In altre parole, i processi che coinvolgono i succitati obiettivi non debbono essere visti come scomposti in tre macroaree non dialoganti, bensì come parte integrante di un sistema qualitativo di Ateneo riguardato in senso unitario.

Le implicazioni pratiche di questa diversa impostazione sono: i) anzitutto, la stretta collaborazione tra l'Ateneo e i Dipartimenti, per cui l'organo deputato alla verifica delle strategie di miglioramento della qualità formulate dai medesimi, ossia il Presidio, abbandonando qualsivoglia impostazione censoria e limitativa, dovrà valorizzare le caratteristiche particolari di ogni centro di ricerca e didattica ed evitare direttive uniformanti che deprimono le potenzialità di sviluppo offerte dai relativi piani d'azione, ciò secondo l'idea della "unità nella diversità"; ii) inoltre, e

conseguentemente, la funzione non più impositiva e valutativa, ma consultiva e di coordinamento degli organi dell'Ateneo, che supporteranno l'attività dei centri di sviluppo qualitativo con incontri periodici (almeno semestrali), condividendo gli esiti delle relative interazioni con appositi documenti di sintesi ai quali tutte le strutture coinvolte potranno attingere per verificare la bontà delle proprie azioni o per trarne occasione di integrazione o modifica; iii) infine, la maggiore valorizzazione degli studenti all'interno dei processi di qualità, non confinando la valutazione dei relativi apporti a quanto risulta dai documenti ufficiali degli organi di dipartimento, ma dedicando apposite sessioni (almeno quadrimestrali o in corrispondenza del termine finale dei semestri didattici) alla audizione dei rappresentanti di dipartimento della componente studentesca, i quali intendano contribuire allo sviluppo qualitativo del centro di appartenenza mediante una visione complessiva delle strategie di Ateneo.

Il tutto dovrà essere condotto secondo un'impostazione non meramente formale, ciò che comporta l'abbandono della prassi relativa alla documentabilità esasperata di ogni fatto in astratto e superficialmente rilevante per la qualità; difatti, un tale *modus procedendi* nuoce all'efficacia e all'efficienza dei relativi processi. Il dialogo con gli organi ministeriali che tale documentazione pretendono, in particolare, può essere proficuo e reciprocamente soddisfacente solo là dove gli indirizzi che questi esprimono siano interpretati nel senso più conforme alla funzione dell'ente universitario, la quale non si risolve nella "misurabilità oggettiva" (in realtà, condotta sulla base di parametri quanto mai sfuggenti e mutevoli con frequenza parossistica) delle relative performance (altro termine da bandire nel momento in cui si intende affrontare un serio e meditato discorso sulle azioni qualitative), ma che va più correttamente ricostruita come fonte di crescita e sviluppo dapprima per le persone e poi per le strutture che di esse si avvalgono e che necessitano di una formazione culturale superiore.

6.

**Linee di indirizzo
per la pianificazione
del Servizio
Sanitario del Nord
Sardegna: il ruolo
della Scuola di
Medicina**

La salute è un bene essenziale e irrinunciabile per ogni individuo. Essa viene oggi interpretata come stato di benessere psico-fisico in armonia con il contesto sociale e ambientale in cui l'individuo è inserito. È questa visione olistica del concetto di salute, *one health*, che io sposo nella visione del contributo che l'Università di Sassari può dare agli individui più fragili: i pazienti.

Come le recenti vicende legate alla pandemia hanno evidenziato, la salute non è uno stato acquisito e immutabile, quasi dato per scontato, ma una condizione da raggiungere e mantenere con fatica attraverso la prevenzione, la diagnosi e gli interventi terapeutici che solamente delle figure professionalmente formate e messe nelle condizioni di operare al meglio, in strutture moderne e organizzate, possono garantire.

L'università, per ruolo istituzionale e sua natura, ha il dovere di assurgere a punto di riferimento come capofila nella pianificazione strategica e nell'organizzazione del "Sistema Sanità" del Nord Sardegna. Una buona sanità parte dal presupposto di una condivisione di azioni con tutti i principali attori del Servizio Sanitario Regionale (Assessorato alla Sanità e Aziende del SSR).

Il mio impegno consisterà nel contribuire alla realizzazione di un progetto per una sanità di eccellenza, di servizio e riconosciuta da tutti i cittadini. Una sanità nuova e moderna dovrà innanzitutto armonizzare le azioni fondanti della *mission* aziendale: assistenza, didattica e ricerca, con il massimo coinvolgimento di tutti gli attori e le professionalità presenti nel territorio.

Questo è il compito istituzionale che l'Ateneo richiede ai Dipartimenti di area medica che, oltre alla didattica e alla ricerca in campo biomedico, sono chiamati a realizzare una assistenza sanitaria che risponda alle esigenze di salute del territorio. Tali Dipartimenti, eredi della plurisecolare tradizione della Facoltà di Medicina dell'Università di Sassari, possiedono tutte le risorse per accettare questa sfida e saranno sempre coinvolti proattivamente nella programmazione strategica inerente al contesto sanitario.

Per agire al meglio occorre identificare delle priorità che consentano di mettere a fuoco gli obiettivi e orchestrare le azioni da intraprendere nel contesto biomedico della ricerca, della didattica e dell'assistenza.

Dialogo con la Regione Sardegna e con l'Azienda Ospedaliera Universitaria (AOU)

I rapporti istituzionali con la Regione Sardegna, che ha la responsabilità di garantire la tutela della salute nel contesto territoriale regionale, e con la AOU, che rappresenta la modalità operativa in cui si esprime la potenzialità assistenziale dei Dipartimenti di area medica, dovranno essere curati e armonizzati al fine di potenziare l'offerta assistenziale. I percorsi di programmazione, finalizzati ai bisogni del territorio, dovranno essere inclusivi e partire dalla sensibilità di coloro che operano in prima linea e hanno il polso delle difficoltà, ma anche delle opportunità. L'offerta assistenziale dovrà includere un ampio ventaglio di discipline mediche che

diano reali risposte alle eterogenee richieste territoriali e dovrà recuperare le tante discipline perse per strada a causa dei pensionamenti o dei tagli che hanno impoverito il territorio costringendo i nostri pazienti a drammatici viaggi della speranza. Mi spenderò affinché la programmazione dell'offerta assistenziale territoriale sia concertata per un giusto equilibrio tra sanità pubblica e privata.

Nell'ambito del contributo dell'Ateneo alla programmazione sanitaria, sarà necessario sottoscrivere le Convenzioni con le strutture Sanitarie private accreditate con il Servizio Sanitario Regionale presenti nel territorio del Nord Sardegna (Mater Olbia e Policlinico Sassarese) per definire i rapporti istituzionali e operativi con l'obiettivo ultimo di pianificare un sistema sanitario integrato in termini di servizi assistenziali e tutela della salute, nonché nella qualità dei processi.

Le recenti vicende legate alla pandemia hanno reso evidenti diverse criticità organizzative e normative legate all'AOU, per cui sarà imperativo rivisitare il protocollo d'intesa alla luce anche dei cambiamenti in campo sanitario.

Inoltre, a seguito della nuova legge di riforma del Servizio Sanitario regionale e delle nuove linee di indirizzo sarà necessario proporre un progetto di rivisitazione dell'Atto aziendale e del Protocollo di Intesa che risponda alle nuove esigenze strategiche, di sviluppo e di organizzazione sanitaria, fondato su principi di condivisione, concertazione e trasparenza delle scelte. Tale rivisitazione sarà particolarmente importante anche in considerazione dell'evoluzione dell'attività assistenziale e finalizzata al miglioramento della stessa anche attraverso la valorizzazione delle eccellenze ospedaliere.

Gli spazi dell'assistenza sanitaria

L'Università di Sassari è una delle poche realtà a livello nazionale a possedere numerosi immobili utilizzati in campo sanitario. Queste costituiscono circa il 50% dell'intero patrimonio edilizio dell'AOU, nata dalla fusione delle due preesistenti aziende sanitarie costituite dalla vecchia AOU e dall'ospedale Santissima Annunziata, con la futura integrazione dell'ospedale Marino di Alghero. Ciononostante la maggior parte dei padiglioni in uso oggi derivano da una edilizia sanitaria obsoleta e non più consona a una moderna attività ospedaliera. Sebbene sia imperativo un intervento di ristrutturazione per la maggior parte dei padiglioni per motivi legati ai percorsi, alla sicurezza, alla razionalizzazione degli spazi e alla logistica, per garantire nell'immediato il miglioramento dell'attività assistenziale, io mi spenderò con la Regione Sardegna per promuovere e accelerare la realizzazione di un nuovo grande ospedale a corpo unico che renda l'attività assistenziale più efficace, sicura, razionale e funzionale. In altre parole il nostro territorio necessita di un *Hub* moderno che consenta di trattare i pazienti complessi e che divenga un punto di riferimento per il territorio del centro-nord della Sardegna. Pianificando spazi e percorsi adeguati, sarà possibile ottenere una distribuzione ottimale delle discipline che, nell'insieme, devono raggiungere quella massa critica che consenta, oltre a un'assistenza moderna, efficace e sicura, anche di migliorare la capacità formativa e la ricerca clinica. Gli spazi attuali, infatti, concepiti in altri periodi storici e caren-

ti dei requisiti necessari per i moderni processi assistenziali, dovranno lasciare il posto a una struttura più moderna dove, ad esempio, dovrà essere presente un blocco operatorio unico (a parte quello del materno infantile) con le terapie intensive e sub-intensive situate in posizioni attigue e ottimali. Allo stesso modo, si dovrà provvedere alla giusta distribuzione dei reparti che dovranno rispondere alle richieste del pronto soccorso, e le medicine specialistiche e internistiche dovranno essere posizionate in modo da poter rapidamente completare l'iter diagnostico-terapeutico in pazienti complessi. Essendo il nuovo *Hub* un *teaching hospital*, dovrà possedere adeguati spazi didattici sia per gli operatori sanitari che per il personale in formazione (studenti e specializzandi). Progetti articolati come questo presuono una progettazione concertata di più enti e istituzioni, ed io mi spenderò per il superamento delle difficoltà che sicuramente si presenteranno. Anche gli spazi che si renderanno disponibili a seguito del trasferimento dei reparti ospedalieri rappresentano un patrimonio immobiliare che potrà essere reso fruibile a seguito di una ridestinazione d'uso concertata e condivisa.

Formazione di studenti e specializzandi anche attraverso strumenti di simulazione avanzata

Sempre nella cornice della visione olistica di *one health*, gli studenti e gli specializzandi riceveranno la migliore formazione professionale attraverso l'acquisizione di competenze disciplinari e trasversali. Queste ultime saranno soprattutto mirate all'acquisizione di capacità comunicative per interagire empaticamente con i pazienti.

Dapprima, sarà necessario adeguare spazi e tecnologie diagnostiche alla fruibilità dei nostri studenti e specializzandi. La creazione di nuovi spazi didattici all'interno delle strutture ospedaliere, l'ammodernamento delle sale operatorie e dei laboratori, anche da un punto di vista strutturale, sono il presupposto essenziale per assicurare una migliore didattica, una ricerca più avanzata e la formazione dei nostri giovani medici per una crescita professionale, migliorando l'efficienza organizzativa generale. Per quanto attiene alla formazione, con particolare riferimento al supporto didattico alle Scuole di Specializzazione, il mio intento sarà quello, da una parte, di potenziare l'inserimento nel sistema universitario di elevate professionalità individuate tra il personale medico ospedaliero nonché, dall'altra, di rafforzare le scuole esistenti e pianificare l'attivazione di Scuole di Specializzazione di nuova istituzione in condivisione con le scelte programmatiche dei dipartimenti di area medica.

Oltre alla didattica, particolarmente efficace in contesti assistenziali, si darà lo spazio adeguato ai fondamenti dell'etica della professione e ai fondamenti della sperimentazione clinica finalizzata al miglioramento della qualità dell'assistenza. Come in ogni moderna scuola di medicina, verranno potenziate le dotazioni e le infrastrutture che consentano l'acquisizione di competenze attraverso sistemi avanzati di simulazione. Tali sistemi offriranno la possibilità di fornire anche ai medici e agli operatori sanitari opportunità di aggiornamento e ulteriore professionalizzazione.

Innovazione tecnologica e assistenza sanitaria

L'innovazione tecnologica in campo sanitario si ripercuote immediatamente sulla qualità dell'assistenza fruibile da parte del cittadino, ma anche della ricerca clinica e della didattica nei confronti dei medici e degli operatori sanitari in formazione. Con tale convinzione sosterrò le richieste razionali, sostenibili e motivate dei colleghi per l'acquisizione di importanti attrezzature finalizzate al miglioramento dell'offerta ospedaliera universitaria sia in campo diagnostico-laboratoristico che interventistico e terapeutico.

La ricerca clinica: un'eccellenza universitaria da sostenere

Un contesto di eccellenza che porta a un'immediata ricaduta sul territorio è rappresentato dalla ricerca clinica. Essa, infatti, oltre che accrescere la conoscenza scientifica, professionalizza il personale coinvolto e consente di offrire ai pazienti nuove prospettive in termini di profilassi, diagnosi e terapia. La ricerca medica, inoltre, spesso realizzata in contesti multicentrici e oltre i confini regionali e nazionali, favorisce gli scambi di competenze e l'acquisizione di un profilo internazionale che è ormai considerato requisito essenziale per un Ateneo che vuole accettare le sfide della globalizzazione attraverso una forte visione identitaria.



Conclusione

Cari colleghi e colleghe, personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, studenti, è con piacere che ringrazio tutti coloro che, con il loro sostegno, osservazioni e integrazioni, hanno arricchito di contenuti la mia proposta rappresentata in questo programma e basata su un'idea di università moderna, dinamica e aperta. La condivisione, la trasparenza e il merito rappresentano valori che ci permetteranno di creare crescita e sviluppo. Vedo una comunità che tutela e promuove la dignità delle persone, sostiene con forza il vivere sereno dei nostri studenti, del personale tecnico-amministrativo e dei docenti, fa sentire forte il senso di appartenenza, dove l'ambiente lavorativo deve essere aperto, inclusivo e garante dei principi di imparzialità, autonomia del pensiero e del fare.

Mi piace sottolineare quanto questo progetto, rappresentativo dell'intera comunità accademica e non solo, sia frutto di partecipazione, confronto e condivisione, e racchiuda solo in parte il complesso di azioni e interventi che possono svilupparsi, i quali, sulla base di principi democratici, saranno comunicati annualmente.

Un cordiale saluto,

Gavino Mariotti